

ST-AIMS 9 : L'éthique dans les nouvelles formes organisationnelles : quête de sens, vertus du manager, nouvelles valeurs et nouvelles pratiques

Responsables

Battistelli Matthieu (Université Savoie Mont-Blanc, IAE Savoie Mont-Blanc, IREGÉ, MCF) – matthieu.battistelli@univ-savoie.fr

Daudigeos Thibault (Grenoble École de Management) – thibault.daudigeos@grenoble-em.com

Letierce Clara (Burgundy School of Business, CEREN) – clara.letierce@bsb-education.com

Mattelin-Pierrard Caroline (Université Savoie Mont-Blanc, IUT d'Annecy, IREGÉ) – caroline.mattelin@univ-smb.fr

Mots-clés : nouvelles formes organisationnelles, quête de sens, transformation organisationnelle, vertus managériales, entreprise libérée, self-managing organization

Appel à communications

L'émergence de grands défis sociétaux (Gümüşay et al., 2022) ont amené certaines organisations à évoluer et à se transformer pour intégrer dans leur fonctionnement de nouveaux enjeux tels que l'agilité, l'intelligence collective, le sens au travail, la démocratisation, etc. Dans ce contexte, de nombreux manifestes et appels incitent chercheurs et praticiens à reconsidérer l'organisation du travail dans sa globalité. Beaucoup d'expérimentations organisationnelles sont ainsi lancées visant, par exemple, à autonomiser les équipes de travail, à décentraliser les prises de décisions, à compresser le temps de travail (e.g. semaine de 4 jours) ou encore à le rendre plus flexible (e.g. télétravail).

Dans la communauté francophone, l'une de ces expérimentations, « l'entreprise libérée », a notamment suscité un intérêt particulier tant dans la littérature académique que parmi les managers (Corbett-Etchevers et al., 2019 ; Gilbert et al., 2018 ; Sferrazzo et Ruffini, 2019 ; Warrick et al., 2016). Il s'agit d'« une forme organisationnelle dans laquelle les salariés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures » (Getz, 2009, p.34). Comme le suggère le terme, cette forme organisationnelle qui libère les employés des contraintes de la hiérarchie peut être assimilée à une « self-managing organization » (Lee et Edmondson, 2017). En effet, cette dernière favorise également la capacité des équipes opérationnelles à participer à la prise de décision, voire à décider par elles-mêmes. Toutefois, plusieurs enjeux sont liés à l'adoption de ces nouvelles formes organisationnelles parmi lesquels le renforcement des capacités individuelles (Sferrazzo et Ruffini, 2019) et la responsabilisation des travailleurs de première ligne afin qu'ils aient plus d'autonomie et que leur travail ait ainsi plus de sens (Battistelli et al., 2023 ; Carney et Getz, 2009). Les effets restant quant à eux discutés. D'une part, certains chercheurs soulignent les bénéfices de ces pratiques managériales sur le bien-être au travail (Corbett-Etchevers et al., 2019 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2019), sur la performance sociale (Mattelin-Pierrard et al., 2023), et invitent à questionner l'intérêt des pratiques managériales de libération sur les dynamiques de démocratisation de l'entreprise (Pastier, 2023). D'autre part, des études montrent comment l'adoption de nouvelles formes d'organisations peuvent aussi générer davantage de contrôle informel et constituer des manipulations nourrissant des modes de management fantasmés (Fleming et Sturdy, 2009 ; Ekman, 2014 ; Picard et Islam, 2020 ; Daudigeos et al., 2021 ; de Ridder et Taskin, 2021 ; Shymko et Frémeaux, 2022).

Les nouvelles formes organisationnelles et managériales, ainsi que les pratiques qu'elles sous-tendent dans les organisations, soulèvent de nombreux questionnements pour les chercheurs en sciences de gestion regroupés en différentes thématiques d'intérêt :

- **Nouvelles formes organisationnelles et vertus du manager**

Dans les processus d'adoption et de pérennisation de nouvelles formes organisationnelles, le manager a un rôle clé (Letierce et al., 2023). Il doit repenser sa posture, remettre en question ses rôles et renouveler ses pratiques. Ceci exige de lui des capacités, des aptitudes et des vertus spécifiques encore peu étudiées (Aristote, 2000). Nous pouvons citer par exemple l'authenticité et le développement de la capacité à « être soi » en entreprise, perçu par certains comme une injonction imposée dans les nouvelles formes de management (Fleming et Sturdy, 2009 ; Bardon et al., 2023). De la même façon la notion de « courage managérial » est souvent listée parmi les qualités que doit avoir le manager pour expérimenter avec succès des nouvelles formes d'organisations (décentralisation de la prise de décision, abandon du contrôle hiérarchique, etc.), mais celle-ci reste toutefois peu étudiée en profondeur (Getz, 2009 ; Carney et Getz, 2009 ; Sferrazzo et Ruffini, 2019). Entre lâcher-prise, laisser-faire et exemplarité de l'action : comment définir le courage dans les organisations ? Comment ce courage se manifeste-t-il ? Favorise-t-il vraiment l'autonomisation des salariés ? Quelles sont ses répercussions au sein des équipes ?

- **Nouvelles formes organisationnelles et sens au travail**

Les nouvelles formes d'organisation et de management engagent-elles davantage les travailleurs ? De plus en plus de termes et d'expressions fleurissent pour désigner certaines pratiques du monde du travail. Des phénomènes comme la « *Great Resignation* », le « *Quiet Quitting* » (ou plus récemment le « *Quiet Firing* » ou « *Quiet Cutting* ») soulignent le fait que le sens au travail est une préoccupation majeure pour de nombreux professionnels. Il renvoie à la quête de réalisation de soi, d'alignement avec ses valeurs et d'impact positif sur la société et sur les autres (Rosso et al., 2010). L'engagement, la satisfaction et le bien-être au travail sont également souvent liés à cette notion de sens (Baumeister et Vohs, 2002). Dans ce contexte, les nouvelles formes d'organisations jouent-elles favorablement dans les mécanismes de création de sens au travail ?

- **Nouvelles formes organisationnelles, dynamiques collectives et valeurs organisationnelles**

Ces nouvelles formes de management consistent souvent à redistribuer des responsabilités managériales, et incitent les équipes à dépasser le cadre strict de leur fonction. Cette réorganisation vient alors transformer les dynamiques collectives au sein des équipes, et ainsi potentiellement la culture organisationnelle en s'appuyant sur de nouvelles valeurs (Bossard-Préchoux et Grevin, 2021). Comment des valeurs telles que l'amitié, l'amour, la fraternité ou encore le don peuvent-elles constituer les fondements d'une culture organisationnelle ? Quelles sont les conséquences individuelles, collectives et managériales de telles transformations culturelles ? Quelle est la place des rituels collectifs dans ces nouvelles formes d'organisation ?

- **Nouvelles formes organisationnelles et « grand challenges »**

Les contributions des entreprises aux « *grand challenges* » amènent la recherche à investiguer les modalités de gestion et d'organisation par lesquelles ces contributions se déclinent, aussi bien en termes de stratégie (Ferraro et al., 2015), de design organisationnel (George et al., 2023) ou encore de formes organisationnelles et managériales (Etzion et al., 2017 ; Battistelli, 2021). Ainsi, si la volonté des entreprises à contribuer aux enjeux de société modifie l'organisation, elle transforme également le management opérationnel. Dans cette optique, comment la responsabilité sociétale affichée par les entreprises se distribue-t-elle dans leur organisation ? Comment se combine-t-elle à la fois à la responsabilité partagée du collectif et aux responsabilités individuelles de chaque membre de l'organisation ?

Références :

- Aristote. (2000), *Aristotle: Nicomachean Ethics*. Cambridge University Press.
- Bardon, T., Josserand, E., Sferrazzo, R. et Clegg, S. (2023), Tensions between (Post) Bureaucratic and Neo-normative Demands: Investigating Employees' Subjective Positions at EurAirport. *British Journal of Management*, 34:1, 57-71.
- Battistelli, M. (2021). *Les stratégies d'entreprises ordinaires face aux grands défis: des imaginaires alternatifs aux utopies réelles. Le cas d'un groupe d'entreprises impliqué dans la transition écologique du secteur de l'agencement de magasins* (Doctoral dissertation, Institut Polytechnique de Paris).
- Battistelli, M., Dubey, A. S. et Mattelin-Pierrard, C. (2023), Framing Liberation Management as the Bundling of Practices: An Adoption Process with a Two-Fold Coherence. *M@n@gement*, 26:1, 69-84. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.6497>.
- Baumeister, R. F. et Vohs, K. D. (2002), The pursuit of meaningfulness in life. *Handbook of positive psychology*, 1, 608-618.
- Bossard-Préchoux, V. et Grevin, A. (2021), « Quand commencent les comptes, ou la remise en cause du don » Recherche-intervention sur la reconnaissance dans une entreprise libérée. @ *GRH*, 41:4, 109-139.
- Carney, B. M. et Getz, I. (2009), *Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*. Crown Business.
- Corbett-Etchevers I., Perea C., Richard D., Colle R. et Defélix C. (2019), Freedom-form organisations, innovation and quality of work life: towards a new model of interaction, *International Journal of Technology Management*, 79:3/4, 345-365.
- Daudigeos, T., Edwards, T., Jaumier, S., Pasquier, V. et Picard, H. (2021), Elusive domination and the fate of critique in neo-participative management: A French pragmatist approach. *Organization Studies*, 42 :3, 453-471.
- de Ridder, M. et Taskin, L. (2021), Quels espaces de liberté dans l'entreprise dite libérée ?, @ *GRH*, :3, 13-36.
- Ekman, S. (2014), Is the high-involvement worker precarious or opportunistic? Hierarchical ambiguities in late capitalism. *Organization*, 21:2, 141-158.
- Etzion, D., Gehman, J., Ferraro, F., & Avidan, M. (2017). Unleashing sustainability transformations through robust action. *Journal of Cleaner Production*, 140, 167-178.
- Fleming, P. et Sturdy, A. (2009), "Just be yourself!" Towards neo-normative control in organisations?. *Employee relations*, 31 (6), 569-583.
- George, G., Fewer, T. J., Lazzarini, S., McGahan, A. M., & Puranam, P. (2023). Partnering for grand challenges: a review of organizational design considerations in public-private collaborations. *Journal of Management*, 0(0).
- Getz, I. (2009), Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51:4, 32-58.
- Gümüşay, A. A., Marti, E., Trittin-Ulbrich, H., & Wickert, C. (2022). *Organizing for societal grand challenges*. Emerald Publishing.

- Harris, H. (1999), Courage as a management virtue. *Business & Professional Ethics Journal*, 18:3/4, 27-46.
- Islam, G. et Sferrazzo, R. (2022), Workers' Rites: Ritual Mediations and the Tensions of New Management. *Journal of Management Studies*, 59:2, 284-318.
- Letierce, C., Mills, C. et Arnaud, N. (2023), Empowering middle managers to free their strategic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*.
- Mattelin-Pierrard, C., Dubey, A.S. et Battistelli, M. (2023), Management Innovations and Social Performance: What Can We Learn from Looking at the Adoption of Liberation Management Practices? *Management international*.
- Paniccia, P. M., Poggesi, S. et Leoni, L. (2020), The virtue of courage: From historical European roots to current management studies. *European Management Journal*, 38 :4, 547-554.
- Pastier, K. (2023), Au-delà de l'entreprise libérée... démocratiser l'entreprise ? Une analyse agonistique de deux organisations de l'ESS. *Revue française de gestion*, 49 :4, 13-30.
- Picard, H. et Islam, G. (2020), 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 41:3, 393-414.
- Ramboarison-Lalao L. et Gannouni K. (2018), « Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method », *Technological Forecasting and Social Change*, 140: , 129-139.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. et Wrzesniewski, A. (2010), On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30: , 91-127.
- Sferrazzo, R. et Ruffini, R. (2021), Are liberated companies a concrete application of Sen's capability approach? *Journal of Business Ethics*, 170:2, 329-342.
- Shymko, Y. et Frémeaux, S. (2022), Escaping the fantasy land of freedom in organizations: The contribution of Hannah Arendt. *Journal of Business Ethics*, 176:2, 213-226.