

ST-AIMS 10 : Nouvelles formes de contrôle à l'ère des organisations autonomes et décentralisées

- **Responsable 1 : Philippe Lorino**, Professeur Emérite à l'ESSEC. lorino@essec.edu
- **Responsable 2 : Nicolas Mottis**, Professeur à l'Ecole Polytechnique. nicolas.mottis@polytechnique.edu
- **Responsable 3 : Jonathan Sambugaro**, Docteur en Sciences de Gestion, chercheur à l'Université de Lyon. j.sambugaro@univ-lyon2.fr
- **Responsable 4 : François-Xavier de Vaujany**, Professeur à l'Université Paris-Dauphine. fdevaujany@gmail.com.

Mots-clés : autonomie, consentement, contrôle, nouvelles organisations, surveillance, TIC.

Appel à communications :

Nouvelles pratiques de travail, nouveaux modes de vie : formes de contrôle à l'ère des organisations autonomes et décentralisées

La problématique des nouvelles formes de contrôle

Le développement de nouvelles formes d'organisation, observable sur longue période, s'est accéléré dans la dernière décennie sous l'effet de multiples facteurs : diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Zammuto et al., 2007), évolutions culturelles et notamment aspiration à une plus grande autonomie dans l'organisation du travail, développement du télétravail, évolution des marchés vers une personnalisation croissante des besoins et des prestations, développement du travail indépendant, cumul d'emplois (*slashers*), brouillage des frontières entre travail et loisir, entre amateurs et professionnels, entre vie privée et vie professionnelle, entre services marchands et non marchands, modification des équilibres hommes/femmes dans les structures de gouvernance, etc. Les nouvelles formes d'organisation sont diverses : plateformes internet, espaces de *co-working* (Spinuzzi, 2012), *fab labs et hackerspaces* (Anderson, 2012, Dougherty, 2012), réseaux de travailleurs indépendants, etc. Suivant le même mouvement, les entreprises plus traditionnelles se transforment également. On constate le développement des centres de services partagés (Maciejczyk, 2016) et du télétravail (Sewell et Taskin, 2015), la virtualisation croissante des prestations (Harris, 2008) et des équipes, la multiplication des organisations temporaires, etc.

Si de nombreuses initiatives – coopératives pour la plupart – se révèlent innovantes du point de vue de l'organisation de la production collective de biens ou de services, les pratiques et processus de cette production n'échappent cependant pas aux questions de coordination et de performance très classiques : respect d'un délai, productivité, tenue d'un coût, conformité à des spécifications et à un niveau de qualité requis, maîtrise de risques, percée sur le marché, etc. Comment l'action collective agencée dans les organisations autonomes et décentralisées, apparemment difficilement contrôlables, peut-elle assurer l'atteinte de ses objectifs ? La deuxième manifestation scientifique du Groupe Thématique « nouvelles pratiques de travail,

nouveaux modes de vie » portera ainsi sur les « nouvelles formes de contrôle à l'ère des organisations autonomes et décentralisées ». L'objectif est d'explorer les pratiques de contrôle observées dans les nouvelles formes d'organisation et les questions de toute nature (stratégique, sociale, éthique, économique) qu'elles soulèvent. Les évolutions technologiques et sociétales mentionnées ci-dessus transforment aussi bien l'objet du contrôle – les types d'activités et d'organisations à contrôler – que ses méthodes, outils et objectifs (d'autres objectifs que la performance strictement financière montent en puissance que ce soit sur des aspects sociaux, environnementaux ou de gouvernance).

Les voies classiques du contrôle en question

Dans sa dimension dite politique, le « contrôle » désigne des pratiques de surveillance mises en œuvre par une autorité ayant le pouvoir de contraindre des acteurs. Si les nouvelles technologies de l'information renforcent a priori la capacité technique d'une autorité à opérer un contrôle des situations (contrôle individualisé en temps réel et à distance, disponibilité des acteurs en tout temps et en tout lieu...) (Brivot et Gendron, 2011), elles renforcent également la complexité des situations qu'il s'agit ou s'agirait pour elle de contrôler (par exemple le trading haute fréquence ou les mouvements sociaux). Dès lors, faut-il penser que les nouvelles technologies nous exposent in fine à l'asservissement par un « big brother » ou bien peut-on, au contraire, espérer une société de plus grande liberté ? Ce débat, engagé dans les années 1980 (Shaiken, 1986 ; Zuboff, 1988), fait l'objet d'un intérêt grandissant en sciences des organisations où débattent les tenants d'une perspective interrogative et ouverte d'une part (Orlikowsky, 1991 ; Sewell et Taskin, 2015) et les tenants d'une perspective plus pessimiste et critique d'autre part (Sewell, 2012 ; Zuboff, 2015 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2017).

Dans sa dimension dite culturelle, le « contrôle » désigne des pratiques plus ou moins manipulatoires de fabrique du consentement des acteurs (Howard, 1986), relevant d'une approche du pouvoir plus complexe que la domination par la contrainte (Foucault, 1976, 2004 ; Gramsci, 1971, 2011). Au sein des organisations autonomes et décentralisées, la valorisation de l'initiative et de l'innovation, de la créativité par le travail ou encore de l'activité passionnée sont autant de facteurs qui peuvent conduire à des formes de contrôle intrinsèque, tels la réputation et la reconnaissance par les pairs (Johnsen, 2016) et à une forme d'autocontrôle par des acteurs devenus entrepreneurs d'eux-mêmes (Cooper, 2015). Ces formes de contrôle intrinsèques sont-elles substituables aux formes politiques de contrôle de l'action collective (Grabner et Speckbacher, 2016) ? Sont-elles souhaitables ?

Au-delà de l'examen des formes politiques et culturelles du contrôle au sein des organisations autonomes et décentralisées, il s'agit de se demander dans quelle mesure le contrôle habilite l'action individuelle et collective autant qu'il la contraint (Ragaigne et al., 2013). Dans cette perspective particulièrement pertinente dans l'étude des organisations post-bureaucratiques (McKenna et al., 2010), les pratiques de contrôle apparaissent comme étant au service de l'autonomie des acteurs, qui trouvent dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication des moyens de maîtriser des situations de plus en plus complexes voire risquées.

Le concept de contrôle lui-même en question ?

Il s'agit, enfin, de questionner le concept de contrôle lui-même. Celui-ci prend sa source dans des théories fondées sur le modèle « moyens-fins » (« means-ends ») et marquées par une compréhension de la construction de l'action collective opérant une dichotomie entre pensée et

action. Dans ce cadre où la conception et la construction de l'action collective sont pensées comme externes et préalables à l'expérience opératoire elle-même, le contrôle de l'action se présente comme un contrôle d'écarts entre buts à atteindre et résultats effectifs. Les approches pratiques et processuelles en stratégie et en théorie des organisations invitent à remettre en cause ce paradigme du contrôle où l'intelligence de l'action serait extérieure à l'action. Tels les pragmatistes (Lorino, 2016a et c), il s'agit de repenser l'action collective comme une enquête (Dewey, 1939/1988) toujours renouvelée visant à construire et mettre à jour dans l'action un jugement sur la performance de l'action en train de se faire. Dans ce nouveau paradigme, la question se pose de savoir comment des critères communs de performance sont élaborés, formulés, transformés, adaptés ou maintenus dans des contextes organisationnels marqués par une pluralité de perspectives et un pouvoir diffus.

Appel à communications

La littérature en management stratégique et en théorie des organisations montre la difficulté dans laquelle se trouvent les organisations pour dépasser la voie politique du contrôle et, a fortiori, remettre en cause le paradigme du contrôle lui-même (Lorino, 2016b). Le STAIMS « Nouvelles pratiques de travail, nouveaux modes de vie : formes de contrôle à l'ère des organisations autonomes et décentralisées » invite à soumettre des communications fondées sur des études empiriques de processus et pratiques de contrôle ayant cours dans les nouvelles formes d'organisation. Il invite également à soumettre des communications de nature conceptuelle ou méthodologique ayant pour but de discuter des nouvelles pratiques et des enjeux du contrôle dans ces contextes. Ces communications pourront notamment aborder les points suivants :

- Emergence, évolution et/ou maintien des pratiques de contrôle au sein des organisations décentralisées et à forte autonomie.
- Méthodes et outils, en particulier liés aux technologies de l'information (visioconférence, chat, email, webex...), impliqués dans ces nouvelles pratiques de contrôle.
- Le contrôle face aux projets éclatés au niveau mondial mis en œuvre par des acteurs qui ne se rencontrent presque jamais (importance de la dimension linguistique).
- Recours complémentaires ou concurrents à la voie politique (par la surveillance) ou à la voie culturelle (par la fabrique du consentement) du contrôle.
- Effets des formes de contrôle pratiquées dans les organisations décentralisées à forte autonomie sur les personnes, les rapports sociaux, l'environnement, l'éthique, les résultats économiques.
- Implications et questionnements épistémologiques de la notion de contrôle, tant dans une perspective théorique que dans une perspective critique ou reconstructive.
- Approches de l'action collective et organisée tentant de dépasser le paradigme du contrôle.

Références

- Anderson, C. (2012). *Makers: the new industrial revolution*. New York: Random House.
- Brivot, M. and Gendron, Y. (2011). Beyond panopticism: on the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), pp. 135–155.
- Cooper, C. (2015). Entrepreneurs of the self: The development of management control since 1976. *Accounting, Organizations and Society*. 47, pp. 14-24.
- Dewey, J. (1988). Theory of valuation. In J. A. Boydston (Ed.), *John Dewey, The Later Works, 1925-1953, vol. 13: 1938-1939* (pp. 191-251). Carbondale: Southern Illinois University Press. (Publication originale 1939)
- Dougherty, D. (2012). The Maker Movement. *Innovations*, 7(3).
- Dubuisson-Quellier, S. (2013). A market mediation strategy: How social movements seek to change firms. *Organization Studies*, 34 (5-6): pp. 683-703.
- Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité. Tome 1 : La volonté de savoir*. Paris : Gallimard.
- Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique*. Paris : EHESS/Gallimard/Seuil.
- Grabner, I. and Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*. 48, pp. 31-42.
- Gramsci, A. (1971) *Selections from the Prison Notebooks of Antonio Gramsci*. G. N. Smith, Q. Hoare (Trad.). International Publishers
- Gramsci, A. (2011). *Guerre de mouvement et guerre de position. Textes choisis et présentés par R. Keucheyan*. Paris, La Fabrique, pp. 159-269.
- Harris, M. (2008). Digital technology and governance in transition: The case of the British Library. *Human Relations*, 61(5), pp741-758.
- Howard, R. (1986). *Brave New Workplace*. New York: Penguin Books.
- Johnsen, C. G. (2016). Romanticizing the market: Jean-Jacques Rousseau and the pedagogy of post-bureaucratic management. *Culture & Organization*, 22(1), pp. 88-105.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2017). An ethical perspective on emerging forms of ubiquitous IT-based control. *Journal of Business Ethics*, 142(1), pp. 139-154.
- Lorino, P. (2016a). De Sherlock Holmes au Lean Management : théorie et pratique, deux dimensions inséparables de l'enquête. In : *A la pointe du management*. Paris : Dunod, 2016, p. 123-142.
- Lorino, P. (2016b). La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du Lean Management. In : *Les systèmes de gestion entre simplification et complexification*. Paris : Economica, pp. 37-47.
- Lorino, P. (2016c). Préface. Le management et l'action complexe : contrôler ou explorer? In : *De la complexité de l'action dans les organisations*. New York, Fribourg, Berne: Growth Publisher, p. XIII-XXII.
- McKenna, S., Garcia-Lorenzo, and Bridgman, Todd (2010). Managing, managerial control and managerial identity in the post-bureaucratic world. *Journal of Management Development*, 29(2), pp. 128-136.
- Orwell, G. (1972). *1984*. Paris: Gallimard. (publication originale en Anglais en 1948)
- Ragainne, A., Oiry, E., et Grimand, A. (2014). Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle. *Comptabilité Contrôle Audit*. Sep2014, 20(2), pp. 9-37.
- Sewell, G. & Taskin, L., (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36 (11), pp. 1507-1529.
- Sewell, G. (2012). Employees, organizations and surveillance. In K. Ball, K. D. Haggerty, & D. Lyon (Eds.), *The Handbook of Surveillance Studies*, pp. 303– 312. London: Routledge.

- Shaiken, H. (1986). *Work Transformed: Automation and Labor in the Computer Age*. Lanham (MD): Lexington Books.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26 (4), pp. 399-441.
- Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J. and Faraj, S. (2007). Information Technology and the Changing Fabric of Organization. *Organization Science*, 18(5), pp. 749–762.
- Zuboff, S. (1988). In *The Age Of The Smart Machine: The Future Of Work And Power*. New York: Basic Books.
- Zuboff, S. (2015). Big other: Surveillance capitalism and the prospects of an information civilization, *Journal of Information Technology*, 30, 75–89.