

INNOVATIONS MANAGÉRIALES : QUELLES VISIONS DU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ ?

Letierce, Clara
Université de Nantes
Audencia Business School
cletierce@audencia.com

Résumé :

Depuis une vingtaine d'année, un ensemble d'innovations managériales concurrentes émergent au sein du paradigme post-bureaucratique. Toutes promettent d'améliorer les capacités d'adaptation et de flexibilité des organisations, principalement par le développement de l'autonomie des collaborateurs et la réduction des niveaux hiérarchiques. Ces tendances conduisent à remettre en question la légitimité et le rôle des managers de proximité à la fois dans les débats professionnels et académiques. D'un côté certains travaux promeuvent l'empowerment des équipes opérationnelles et proposent de supprimer les managers pour favoriser l'agilité des organisations. D'autres soulignent en revanche le rôle stratégique des managers et encouragent les organisations à les désengager d'activités chronophages à faible valeur ajoutée pour qu'ils puissent se consacrer à l'accompagnement de leurs équipes. Face à ces prises de positions, nous nous posons la question suivante : quel management de proximité pour les innovations managériales sans managers ?

L'objectif de cet article est d'enrichir notre compréhension des innovations managériales post-bureaucratiques à travers l'analyse de trois catégories d'innovations managériales qui remettent explicitement en question le manager de proximité: la Holacracy, la méthode agile Scrum et les entreprises libérées. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la grille de lecture proposée par Hatchuel et Weil (1992) en apportant une attention particulière aux visions simplifiées des relations organisationnelles. Nos résultats mettent en lumière les paradoxes entre innovation managériale et management, et soulignent le fait que le management de proximité perdure dans les organisations, même quand la figure du manager disparaît. Sans manager, le management de proximité a alors tendance à se répartir parmi plusieurs membres de l'équipe, une situation susceptible de conduire à l'émergence de plusieurs tensions que nous soulignons en conclusion comme pistes de futurs travaux de recherche.

Mots-clés : innovations managériales – management de proximité – post-bureaucratie – leadership partagé

INNOVATIONS MANAGÉRIALES : QUELLES VISIONS DU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ ?

1. INTRODUCTION

Pour faire face aux évolutions de leur environnement, les organisations repensent constamment leur mode de fonctionnement, notamment en mettant en place des innovations managériales (IM). Nous retiendrons ici la définition de Mol & Birkinshaw (2014) pour qui, une IM est « l'invention ou l'implémentation d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique managériale, nouvelle pour l'état de l'art, qui contribue à poursuivre les objectifs de l'organisation ». Malgré leur hétérogénéité en termes de formes et de degrés de nouveauté (Damanpour & Schneider, 2006; Volberda, Van Den Bosch, & Mihalache, 2014), toutes les innovations managériales ont pour conséquence une transformation du métier de manager (Hamel, 2006). Ce dernier a effectivement évolué en s'adaptant aux paradigmes organisationnels¹ (Brocklehurst, Grey, & Sturdy, 2009), en passant du contremaître, chargé d'imposer et d'assurer le respect du rythme des cadences de production, au représentant de la direction auprès des équipes opérationnelles. Depuis le début des années 1990 apparaît un nouveau paradigme appelé « post-bureaucratique » qui se caractérise globalement par une restructuration de l'organisation du travail permise par le développement des nouvelles technologies (Altinkemer, Ozcelik, & Ozdemir, 2011; Bodrožić, Adler, & Bodrožić, 2017). D'un côté, les collaborateurs acquièrent davantage d'autonomie et leur participation dans la prise de décision est favorisée ; de l'autre, les fondements de l'autorité managériale sont remis en question. Plusieurs critiques à l'encontre des managers de proximité émanent à la fois du monde professionnel, comme l'illustrent les propos du célèbre patron de l'entreprise libérée FAVI, qui perçoit les managers comme des « improductifs »² ; et du monde académique où

¹ Un paradigme organisationnel est défini comme « un ensemble d'idées qui définissent les caractéristiques principales d'une organisation » (Bodrožić et al., 2017, p. 3); il représente alors un ensemble d'éléments abstraits qui constituent un tout cohérent et offrent une grille de lecture qui permet de penser et d'analyser l'organisation.

² D'après l'article « Management : les leaders libérateurs d'entreprise sont-ils saint-simoniens ? » publié par Le Monde Emploi le 30/08/2017, disponible (le 20/01/2018) sur :

http://www.lemonde.fr/emploi/article/2017/08/30/management-les-leaders-liberateurs-d-entreprises-sont-ils-saint-simoniens_5178508_1698637.html#KLWBIX0gHHmcxAZu.99

des auteurs comme Hamel (2008, p.55) prodiguent les conseils suivants aux organisations : « si vous voulez que vos collaborateurs se donnent et vous donnent sans compter, il va falloir lier les mains des managers – ou au moins quelques doigts ». D'autres travaux en revanche soulignent le rôle stratégique des managers (Arnaud, Mills, & Legrand, 2016; Radaelli & Sitton-Kent, 2016), et optent davantage pour une évolution de ses missions vers plus d'animation et de coaching (Chabanet et al., 2017; Detchessahar & Honoré, 2002; Fréry, 2010; Holtz, 2017).

L'objectif de cet article n'est pas de s'interroger sur l'évolution du manager mais de comprendre ce qu'il advient des fonctions du management de proximité dans les innovations managériales sans managers. Notre travail s'articule alors autour de la question suivante : quel management de proximité dans les innovations managériales sans managers ? Pour répondre à cette question nous débiterons par une mise en perspective des différentes prises de position théoriques au sein du paradigme post-bureaucratique autour du management de proximité. Cette analyse sera complétée dans une deuxième partie par la comparaison de trois types d'innovations managériales dont les rhétoriques encouragent la suppression des managers: la Holacracy, la méthode agile Scrum et les entreprises libérées. En s'appuyant sur la grille de lecture proposée par Hatchuel et Weil (1992), l'objectif sera d'identifier pour chacune l'incarnation du management de proximité ; ce dernier étant défini comme le manager de première ligne, c'est-à-dire le supérieur hiérarchique des personnes sans responsabilités managériales (Hales, 2005).

2. DIFFÉRENTES PERSPECTIVES DU MANAGEMENT AU SEIN DU PARADIGME POST-BUREAUCRATIQUE

Depuis le début des années 1990 émerge un nouveau paradigme organisationnel (Bodrožić et al., 2017) caractérisé par une double tendance. D'un côté la transformation de la structure de l'organisation qui passe de la firme à une organisation « en réseau »³ (Castells & Delamare,

³ Certains auteurs présentent l'organisation « post-bureaucratique » et « en réseau » comme des expressions concurrentes : « the concept of the post-bureaucratic organization is on the way to achieving the shorthand status of the popular management theme: much cited but typically poorly defined, with nebulous links to other fashionable concepts such as the 'Knowledge Economy', the 'Virtual Organization', the 'Network Organization', the 'Boundaryless Organization', and so on. » (Hodgson, 2004, p. 83)

« whilst some literature shares this general usage of the term post-bureaucracy (e.g. and especially Heckscher and Donnelon 1994), other authors have preferred terms such as the virtual corporation [...] the networked organization [...] or the network form of organization. What is at stake here is more than terminology, is that there can be no doubt that the term post-bureaucracy conceals a great diversity of practices. However, the widespread recognition that organizations are undergoing significant changes in their structure and operating

1998; Cooke & Morgan, 1993; Powell, 1990; Sturgeon, 2002) ; de l'autre, une évolution en termes managériaux qui nous intéresse particulièrement ici : le passage d'un modèle bureaucratique à un modèle dit « post-bureaucratique » dont les caractéristiques sont présentées dans la figure 1 ci-dessous. Les organisations post-bureaucratiques sont définies par les caractéristiques suivantes : « the principal features of post-bureaucracy include the reduction of formal levels of hierarchy, an emphasis on flexibility rather than rule-following and the creation of a more permeable boundary between the inside and outside of organizations » (Grey & Garsten, 2001). La flexibilité évoquée par les auteurs fait notamment référence à l'évolution de l'activité structurée autour de multiples projets transverses et éphémères (Boltanski & Chiapello, 1999; Heckscher & Donnellon, 1994a; Hodgson, 2004). L'autorité du management dans ces organisations ne dépend plus du positionnement hiérarchique mais est rendue légitime par le dialogue et les compétences inhérentes du manager (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 186) , notamment ses compétences discursives qui lui permettent d'aligner les intérêts des différents acteurs (Detchessahar, 2013; Rouleau & Balogun, 2011).

| Critères de descriptions | Organisation post-bureaucratique |
|------------------------------------|---|
| Mode de régulation | L'autorité n'est plus liée à la position hiérarchique mais aux compétences et qualités individuelles qui rendent l'individu légitime. De même, le consentement n'obéit plus à la règle mais est obtenu par le dialogue. |
| Mode de coordination | Elaboration d'une mission organisationnelle, communiquée à travers une orientation stratégique qui coordonne l'interdépendance des individus. Focalisation sur les principes d'action qui permettent une plus grande marge de manœuvre (que les règles de conduites). |
| Processus de décision | Processus de décision flexible et fluide selon les personnes les plus appropriées. |
| Relations intra-organisationnelles | Equipes de travail transdisciplinaires voire transhiérarchiques. |
| Mode et critères de l'évaluation | Processus d'évaluation par les pairs permanent, ouvert et visible. Evaluation subjective et méritocratique liée aux attributs de l'individu. |

Figure 1 - Les caractéristiques des organisations post-bureaucratiques, adapté de Heckscher and Donnellon (1994)

principles leads us to adopt the term post-bureaucracy to denote a broad *trend* without making any claim that it is a singular *type*. » (Grey & Garsten, 2001, p. 230, accentué dans le texte)

Montpellier, 6-8 juin 2018

L'une des principales conséquences des caractéristiques du paradigme post-bureaucratique est la remise en question de l'autorité hiérarchique et notamment du rôle du manager de proximité ; des questionnements qui animent un débat théorique où coexistent plusieurs prises de positions. D'un côté, la longue ligne hiérarchique de certaines organisations est perçue comme un frein à leur réactivité, les empêchant de s'adapter aux évolutions particulièrement dynamiques de l'environnement actuel (Burns & Stalker, 1961; Hamel, 2011; Q. Zhang & Cao, 2002). Les niveaux hiérarchiques intermédiaires sont alors montrés du doigt, décrits comme « coûteux, résistant au changement, un frein à la communication vers le haut et vers le bas. Ils sont constamment sous-performants ; ils passent leur temps à politiser ouvertement plutôt qu'à résoudre des problèmes de façon constructive » (Scarborough & Burrell, 1996, p. 178 in Balogun, 2003). Les principales critiques à l'égard des managers peuvent se résumer en deux arguments. Premièrement, ils sont perçus comme particulièrement coûteux de par leur niveau de qualification et d'expertise (Hamel & Zanini, 2016). De plus, leur valeur ajoutée est difficilement mesurable de par leurs fonctions orientées davantage sur l'encadrement et la planification que sur la production en elle-même (Hales, 1999; Harding, Lee, & Ford, 2014; Holmberg & Tyrstrup, 2010). Deuxièmement, leur position de pivot entre la direction et les niveaux opérationnels (Floyd & Wooldridge, 1997; Likert, 1961) constitue un échelon intermédiaire dans la prise de décision ; une étape supplémentaire qui ralentirait le processus et influencerait alors négativement la réactivité de l'organisation. Enfin, cette position de pivot permettrait aux managers de ralentir, réorienter voire saboter la mise en place de décisions qui ne s'aligneraient pas sur leurs intérêts personnels (Brennan, 1991; Fenton-O'Creevy, 1998; Guth & Macmillan, 1986; Way, Simons, Leroy, & Tuleja, 2016).

Ainsi, depuis les années 1990, plusieurs tendances marquent la transformation des organisations et menacent le manager (Buscatto, 2016; Denham, Ackers, & Travers, 2006; Kirkman & Rosen, 1999; Klagge, 1998; O'Neill & Sohal, 1999). Plus concrètement, plusieurs tendances peuvent être évoquées. Tout d'abord, le développement de l'empowerment des individus, défini comme « processus social qui consiste à reconnaître, promouvoir et développer la capacité des gens à satisfaire leurs propres besoins, à résoudre leurs propres problèmes et à mobiliser les ressources nécessaires pour se sentir aux commandes de leur propre vie » (Gibson, 1991, p. 359). Ce concept, développé à la fin des années 1970, reste aujourd'hui perçu comme un véritable levier de performance et constitue l'un des fondements de nombreuses innovations managériales post-bureaucratiques (Fernandez & Moldogaziev,

2013; Kirkman & Rosen, 1999; Rauch & Hatak, 2016; X. Zhang & Bartol, 2010). De plus, des initiatives telles que le « business process reengineering » (Altinkemer et al., 2011; Q. Zhang & Cao, 2002), conduisent à la recomposition de la structure hiérarchique et notamment à l'aplatissement des organigrammes (Bodrožić et al., 2017; Lee & Edmondson, 2017; Rajan & Wulf, 2006). Enfin, de nouvelles façons de travailler se développent et provoquent la remise en question du management de proximité, telles que le travail à distance (Johnson, 2004; Walker & Hamilton, 2009) ou les équipes autogérées (Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2014; Vaccaro, Volberda, Van Den Bosch, & Pitsis, 2012). Ces différentes tendances conduisent à percevoir les managers comme des « dinosaures » (Floyd & Wooldridge, 1994; Holmemo & Ingvaldsen, 2016), soit des individus inadaptés, dont le rôle ne correspond plus aux besoins des organisations actuelles. Ce phénomène semble confirmé par une étude récente⁴ dont les résultats statistiques montrent que 79% des salariés français ne souhaitent pas devenir manager, principalement à cause du stress généré, la lourdeur administrative de leurs activités et le peu de reconnaissance en interne. De plus, près de la moitié des personnes interrogées considèrent que la présence de leur manager n'impacte pas leur performance. Ces chiffres mettent en avant le manque d'attractivité du métier de manager et la perception des équipes de l'absence d'impact réel de la présence du manager sur leur performance.

Toutefois, d'autres auteurs refusent d'adhérer à la thèse de la fin du management (Hamel, 2008, 2011) et soulignent le rôle stratégique des managers. Au-delà des dix rôles présentés par Mintzberg (1973) autour des dimensions décisionnelles, interpersonnelles et informationnelles, plusieurs travaux (Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992) ont mis en perspective la dimension stratégique de l'activité des managers dans la dynamique de l'apprentissage organisationnel (Beattie, 2006; Costanzo & Tzoumpa, 2008; Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003) et lors de changements organisationnels (Balogun & Johnson, 2004; Canales, 2013; Conway & Monks, 2011; Huy, 2011; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011) à travers un double processus de sensemaking et sensegiving (Arnaud, Mills, & Legrand, 2016; Ole, 2010; Sharma & Good, 2013) ou de traduction (Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Teulier & Rouleau, 2013).

⁴ Etude BVA réalisée en juin 2017 par la chaire Innovations Managériales d'Audencia Business School auprès d'un échantillon représentatif de 1001 salariés français non cadres et non managers. Résumé des résultats disponible (le 21/01/2018) sur : <http://innovations-manageriales.audencia.com/articles/?doktype=fr-8&title=8-salaries-sur-10-ne-souhaitent-pas-devenir-managers&cHash=e5ccf17eb00b48435fa4b0de188e3418>

Dans cette même perspective, d'autres travaux expliquent que si certains managers peuvent donner le sentiment de désert la « scène du travail » (Detchessahar, 2011), c'est parce qu'ils sont parfois « empêchés » dans leur activités managériales (Clot, 2015), pris par d'autres activités chronophages, telles que le reporting ou les nombreuses réunions, favorisées par la direction car plus facilement mesurables (Detchessahar, 2013). Ainsi, leur éloignement progressif du terrain ne serait pas dû à leur inutilité mais s'expliquerait par les difficultés qu'ils rencontrent à se libérer du temps pour se dédier à l'accompagnement et à l'animation de leurs équipes. De leur côté, les collaborateurs percevraient cette absence non pas comme une opportunité mais comme un manque d'accompagnement susceptible de conduire à leur mal-être et désengagement (Detchessahar, Gentil, Grevin, & Stimec, 2015). Ces travaux soulignent que l'enjeu important concerne le « « désempêchement » des managers, enjeu qui suppose de redonner du temps, des moyens et de la valeur aux activités de conduite du cours de l'action de travail. Un tel programme interroge directement les directions dans leur capacité à reconstruire le pouvoir managérial au niveau local. » (Detchessahar, 2011, p.100). Ces arguments permettent de nuancer les critiques portées à l'encontre du management de proximité et mettent en avant les controverses sur le sujet. Au vu des différentes opinions avancées, il semble clair qu'il existe une réelle ambivalence concernant la vision du management de proximité au sein même du paradigme post-bureaucratique, ce qui nous conduit à la question suivante : quel management de proximité pour les innovations managériales sans managers ? Cette hypothèse de dissociation entre activité et personne est au cœur de l'analyse des trois innovations managériales que nous allons mener dans cette deuxième partie.

3. TROIS INNOVATIONS MANAGERIALES SANS MANAGERS

Nous choisissons ici d'étudier trois innovations managériales post-bureaucratiques largement discutées tant dans les revues académiques que la presse professionnelle : la Holacracy, le Scrum et « l'entreprise libérée ». Le choix s'est effectué en deux étapes, nous avons tout d'abord identifié une quinzaine de pratiques associées à des innovations managériales dans la presse professionnelle et académique⁵. Nous avons ensuite sélectionné celles qui s'appuyaient

⁵ Listes des innovations managériales initialement identifiées : management agile, management par la confiance, management responsabilisant, management relationnel, management à distance, flexible work, lean 2.0, lean management, management 2.0, management 3.0, design thinking, espaces de discussion, six sigma, innovation ouverte et communautés de pratique.

sur des rhétoriques qui encouragent de manière explicite la suppression des managers de proximité. Toutefois, nous pouvons noter une distinction importante entre les trois innovations managériales choisies : tandis que la Holacracy et la méthode agile Scrum font l'objet d'une définition et d'une opérationnalisation établies à partir de travaux théoriques, l'expression « d'entreprise libérée » correspond davantage à un idéal philosophique vers lequel les organisations peuvent tendre. Il est donc tout à fait possible que ces innovations managériales se chevauchent, c'est-à-dire certaines pratiques s'inscrivent à la fois dans la démarche des entreprises libérées en adoptant des caractéristiques de la Holacracy par exemple. Les données utilisées pour l'analyse sont tirées de la presse professionnelle et académique, de livres récents ou documents de référence. Enfin, pour étudier ces trois innovations managériales, nous mobiliserons les travaux de Hatchuel & Weil (1992) pour décrire les outils de gestion, cette grille théorique a déjà été plusieurs fois utilisée pour étudier les « innovations managériales » (Canet, 2012; David, 1996; Dubouloz, 2013). Les outils de gestion se définissent comme « un conglomérat singulier constitué d'un « substrat formel » porteur d'une « philosophie gestionnaire » et « d'une vision simplifiée des relations organisationnelles » (Detchessahar & Journé, 2007, p. 78). Le substrat formel correspond à la partie matérielle et visible de l'outil ; la philosophie gestionnaire représente l'idéologie sous-jacente à l'innovation managériale, elle permet de comprendre l'objectif de l'outil de gestion et se décline en un ensemble de principes de fonctionnement de l'organisation. Cette philosophie vise à convaincre de l'intérêt de l'outil de gestion en soi et par rapport aux outils concurrents. Enfin, la vision simplifiée des relations organisationnelles décrit le fonctionnement idéal de l'organisation à travers des rôles attribués aux acteurs et des modes de fonctionnement (Moison, 1994). D'autres grilles de lecture ont été proposées pour analyser les outils de gestion (Mamman, 2009), mais ces dernières écartent la dimension sociale et collective de leur analyse et nous semblent moins appropriées pour comprendre la place des managers intermédiaires.

3.1. LA HOLACRACY

Nous commençons cette analyse par la Holacracy⁶, définie comme une « nouvelle technologie sociale servant à diriger et faire fonctionner une organisation, qui suit un ensemble de règles

⁶ Le terme « Holacracy » est une marque commerciale déposée par l'organisation HolacracyOne fondée en 2007 qui a pour mission de diffuser cette innovation managériale, voir site : <https://igipartners.com/pourquoi-holacracy-pas-holacratie-holacraty-ou-holocracy>

très différentes de celles en vigueur dans une organisation conventionnelle » (J. Robertson, Allen, & Marie Chiquet, 2016, p.27). Elle est soutenue et diffusée notamment par les organisations HolacracyOne et iGi Partners, qui ont rédigé une constitution servant de document de référence décrivant les « règles du jeu » concernant l'organisation du travail et la répartition de l'autorité parmi les différents acteurs (iGi Partners, 2016, p. 3). Une bande-dessinée a également été réalisée et explique de manière pédagogique les motivations qui poussent à adopter cette innovation managériale, passant par la suppression des managers, comme l'illustre le dialogue ci-dessous:

« A : Manager c'est un métier impossible !! Le manager est coincé entre le marteau et l'enclume, on lui demande de résoudre les tensions de tout le monde. [...] J'aimerais bien voir ce que vous en faites, en holacracy, du management... ?

B : Rien, il n'y a tout simplement plus de managers au sens où on l'entend habituellement.

A : Quuooiii ??? Mais c'est impossible !! Une organisation NE PEUT PAS fonctionner sans managers !!!!

B : Tu crois IMPOSSIBLE d'éliminer un métier que tu dis pourtant IMPOSSIBLE à exercer ? ça mérite réflexion non ? » (iGi Partners, 2013, p. 71, passages en majuscule dans le texte)

Le fonctionnement holocratique s'inspire largement de la sociocratie, innovation managériale apparue dans les années 1980 (Autissier, Johnson, & Moutot, 2016), et prolonge ces travaux en proposant une concrétisation opérationnelle de ses principes fondateurs. Tout d'abord elle propose la mise en place d'une structure « holarchique » (voir Figure 2), c'est-à-dire composée d'un super-cercle représentant l'organisation au sein duquel se trouvent plusieurs sous-cercles autogérés, contenant plusieurs rôles. Chaque rôle, distinct de la personne à laquelle il est affecté, correspond à une activité et peut être défini par une raison d'être qui correspond à sa mission et par des redevabilités, assimilables à des tâches. Celles-ci ne sont pas figées et peuvent évoluer en fonction des « tensions » ressenties par les acteurs (Van de Kamp, 2014). Chaque sous-cercle est relié au super-cercle par une double liaison aussi appelée « double lien ». Le premier lien, dit « liaison Leader », est nommé par le super-cercle et a pour mission d'aligner le sous-cercle à la raison d'être du super-cercle. Le second lien, appelé « la Liaison Représentant » est quant à lui élu par les membres du sous-cercle et le représente auprès du super-cercle. Le rôle de premier lien est celui qui correspond le plus à celui de manager car il délimite le périmètre d'action du sous-cercle, il choisit les personnes

affectées à chaque rôle, il filtre et transmet les informations, gère la répartition des ressources et définit des indicateurs pour le cercle (J. Robertson et al., 2016, p.69). Toutefois, contrairement au manager traditionnel, il n'est pas le supérieur hiérarchique de l'équipe auprès de laquelle il transmet l'orientation stratégique ; son rôle n'est pas de coordonner l'équipe mais de définir le cadre d'action. Ainsi, en holacracy « *il n'y a plus de manager [...]. Avec une autorité claire et distribuée, personne n'a besoin d'aborder un problème sur la pointe des pieds afin de rallier les autres ou de pousser ces derniers à voir les choses de la même façon. Les gens sont libres d'agir en toute confiance, sachant qu'un processus législatif leur a légitimement octroyé l'autorité.* » (J. Robertson et al., 2016, p.39).

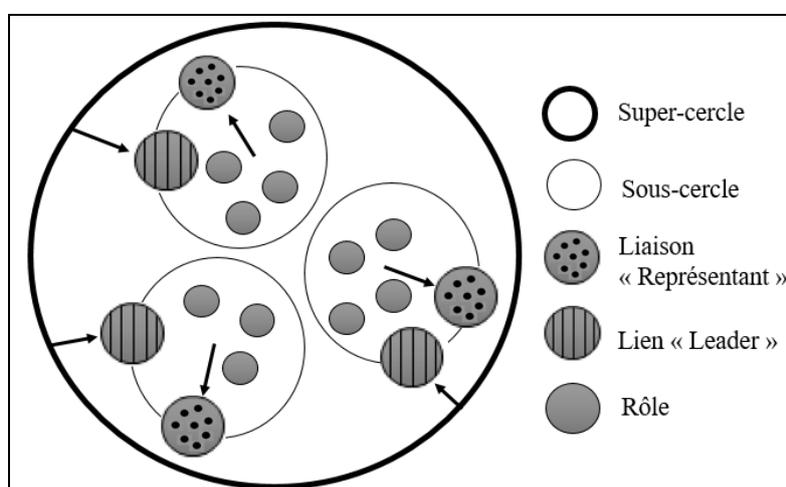


Figure 2 – « Double-lien » entre sous-cercle et super-cercle en Holacracy, adapté de Robertson (2016, p.64)

D'autres éléments (Robertson, 2016), tels que la mise en place d'un processus de décision dit « intégratif », des réunions appelées de « gouvernance » et de « triage » contribueraient, d'après le site officiel dédié à cette innovation managériale⁷, à favoriser « *l'autonomie des individus et des équipes* » et, plus généralement, la réactivité de l'organisation (Bernstein, Bunch, Lee, & Canner, 2016).

⁷ <https://www.holacracy.org/>

| Trois dimensions des outils de gestion selon Hatchuel & Weil (1992) | Holacracy |
|--|---|
| Substrat formel | <ul style="list-style-type: none"> - Une constitution qui établit les règles et principes de fonctionnement ; - Un processus à suivre pour chaque type de réunions qui définit les objectifs attendus et les étapes à suivre (réunions de gouvernance, réunions de triage) ; - Des fiches de poste associées aux rôles avec leur raison d'être et leurs redevabilités ; - Un processus d'action d'urgence appelé « action individuelle »... (iGi Partners, 2016; Robertson, 2016) |
| Philosophie gestionnaire | <p>La Holacracy s'inspire des méthodes agiles et des principes du lean management pour proposer une « technologie sociale » capable de répondre aux exigences d'adaptation et de flexibilité de l'environnement actuel. (HolacracyOne, 2015, p. 3)</p> |
| Vision simplifiée des relations organisationnelles | <p>Le travail est divisé en rôles, distincts des personnes qui les assurent. Ces rôles peuvent ensuite être associés à différents projets.</p> <p>Chaque sous-cercle est relié au grand-cercle par deux rôles appelés « liens ». Le premier lien aligne le sous-cercle à la raison d'être du super-cercle, tandis que le second lien représente le sous-cercle auprès du super-cercle. Des liens transverses permettent de relier plusieurs sous-cercles entre eux (Robertson, 2016).</p> |

Figure 3 - Analyse des dimensions de la Holacracy selon le cadre d'analyse des outils de gestion

3.2. MÉTHODES AGILES : FOCUS SUR LE SCRUM

Nous avons également identifié plusieurs innovations managériales dites « agiles ». D'abord associées aux systèmes d'information et au développement de logiciels, les méthodes agiles se diffusent aujourd'hui dans d'autres secteurs d'activités comme méthode de gestion de projet (Lu, Olofsson, & Stehn, 2011). Malgré le manque de consensus sur leur définition (Abrahamsson, Conboy, & Wang, 2009; Conboy, 2009), le « Manifeste Agile »⁸ constitue un document de référence qui permet d'identifier les caractéristiques communes de ces méthodes

⁸ Rédigé en 2001, ce document de référence énonce les 4 valeurs et les 12 principes du développement Agile. Bien que les méthodes agiles aient existé avant ce manifeste, ce dernier permet d'établir les fondements de définition des méthodes agiles.

autour de quatre valeurs et douze principes (voir Annexe 1). De manière générale, les méthodes agiles accordent une attention particulière à la valeur apportée au client et favorisent la mise en place de petites équipes autogérées, capables de s'adapter au changement. Nous proposons ici d'illustrer plus concrètement ces valeurs à travers la présentation de la méthode Scrum (Ozierańska, Skomra, Kuchta, & Rola, 2016), apparue dans les années 1990. Le Scrum se définit comme « *un cadre de travail permettant de répondre à des problèmes complexes et changeants, tout en livrant de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible* »⁹. Pour ce faire, la méthode s'appuie sur trois fondements (Ozierańska et al., 2016): les évènements, les artefacts et l'équipe des collaborateurs ; c'est sur cette dernière composante que nous allons nous concentrer ici. Les équipes, idéalement de moins d'une dizaine de personnes (Aubry, 2015), sont définies comme « *auto-organisées, [elles] choisissent la meilleure façon d'accomplir leur travail, au lieu d'être dirigées par des personnes externes à l'équipe* » (Schwaber & Sutherland, 2013, p. 5). Elles sont composées d'un « ProductOwner » (PO) qui a un pouvoir de décision pour s'assurer que le produit final apporte de la valeur aux clients ; d'un ScrumMaster (SM) qui a pour mission de motiver et d'animer les équipes par les méthodes Scrum, afin qu'elles puissent réaliser au mieux les objectifs fixés par le PO et de développeurs qui réalisent le produit. Chaque membre est responsable de ses actes et c'est à l'équipe de décider si elle a besoin d'une leader technique : « *Scrum adopte l'idée d'organisation sans hiérarchie autoritaire : l'équipe est investie du pouvoir et de l'autorité pour faire ce qu'elle doit et s'organise par elle-même* » (Aubry, 2015, p. 38). Le rôle du manager de proximité semble ici redistribué entre deux acteurs principaux, d'un côté le PO qui est responsable des résultats, de l'autre le SM qui anime les équipes.

| | |
|--|---|
| Trois dimensions des outils de gestion selon Hatchuel & Weil (1992) | Scrum |
| Substrat formel | <ul style="list-style-type: none"> - Les carnets qui suivent la réalisation du produit (backlog) - Les évènements : mêlée quotidienne, sprints, rétrospective - Un ensemble d'outils : post-it, tableaux de planification, jeux (game-storming)... (Aubry, 2015) |

⁹ Définition donnée par le « guide Scrum » (Schwaber & Sutherland, 2013) traduit en français, disponible (au 03/01/2017) sur : <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-FR.pdf>

| | |
|---|--|
| Philosophie gestionnaire | « <i>un cadre de travail permettant de répondre à des problèmes complexes et changeants, tout en livrant de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible</i> » (Schwaber & Sutherland, 2013, p.4). |
| Vision simplifiée des relations organisationnelles | Le travail est réalisé au sein de petites équipes autogérées constituées de trois profils : le Product Owner qui est responsable de la qualité du produit et gère le carnet du produit ; le Scrum Master responsable de la bonne compréhension et utilisation de la méthode Scrum et une équipe de développement qui réalisent le produit. Ces équipes « <i>choisissent la meilleure façon d'accomplir leur travail, au lieu d'être dirigées par des personnes externes à l'équipe</i> » (Schwaber & Sutherland, 2013, p.5). |

Figure 4 – Analyse des dimensions du Scrum selon le cadre d'analyse des outils de gestion

3.3. LA LIBÉRATION D'ENTREPRISE

Enfin, l'entreprise libérée est une innovation managériale tirée d'un ouvrage de Tom Peters (1993) et promue aujourd'hui en France par les travaux d'Isaac Getz (2009, 2012, 2016; Getz & Carney, 2013), la presse professionnelle¹⁰ et qui fait l'objet, plus récemment, de recherches académiques (Antoine, Rousseau, & Taskin, 2017; Arnaud, Mills, Legrand, & Maton, 2016; Chabanet et al., 2017; Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea, & Richard, 2017). Parmi ces articles, plusieurs soulignent que le terme d'entreprise libérée désigne davantage une philosophie vers laquelle tendre qu'un design organisationnel précis (Fox & Pichault, 2017; Holtz, 2017; Marmorat & Nivet, 2017). Toutefois, plusieurs caractéristiques semblent être communes aux entreprises libérées tels que la réduction des échelons hiérarchiques, la suppression des signes ostentatoires d'autorité ou la prise en charge par les équipes opérationnelles d'activités réalisées auparavant par les équipes managériales ou de support (Gilbert, Teglborg, & Raulet-croset, 2017). Ainsi, la plupart des entreprises libérées tendent à remplacer le manager de proximité par une équipe autogérée, représentée par des leaders cooptés (Getz 2012, p.38) ou des « animateurs » (Holtz, 2017) dont le rôle est de « *supprimer les attributs de l'organisation hiérarchique classique et de créer un environnement de travail propice à la liberté d'agir, fondé sur l'égalité intrinsèque entre les individus et favorisant*

¹⁰ « Favi, l'usine qui tourne sans chefs », publié dans Capital le 10/01/2013, disponible (au 20/12/2017) sur : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/favi-l-usine-qui-tourne-sans-chefs-802390>; « Dans les entreprises libérées, le temps n'est plus compté », publié dans M le magazine du Monde, disponible (au 20/12/2017) sur : http://www.lemonde.fr/tant-de-temps/article/2017/09/06/dans-les-entreprises-liberees-le-temps-n-est-plus-compte_5181578_4598196.html;

l'auto-motivation » (Gilbert, Raulet-croset, & Teglberg, 2017, p. 208). Leur objectif est de favoriser la responsabilisation, la productivité et l'épanouissement de leur équipe (Ballarin, 2017; Holtz, 2017) en maintenant une culture basée sur des valeurs fortes, « *communiquer et faire partager la vision d'entreprise est un des rôles clés d'un leader libérateur* » (Getz & Carney, 2013, p. 99).

| Trois dimensions des outils de gestion selon Hatchuel & Weil (1992) | Entreprises libérées |
|--|---|
| Substrat formel | <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des niveaux hiérarchiques - Suppression des signes ostentatoires d'autorité - Des valeurs fortes autour desquelles se rejoignent les équipes (Gilbert, Teglberg, et al., 2017) |
| Philosophie gestionnaire | <p>L'entreprise libérée conçoit l'Homme comme appartenant au « profil Y » de Mac Gregor (1960), c'est-à-dire ayant une prédisposition naturelle au travail et dont l'épanouissement et la motivation, principalement intrinsèque (Ryan & Deci, 2000), sont favorisés par l'auto-organisation (Getz, 2009).</p> |
| Vision simplifiée des relations organisationnelles | <p>La prise de décision est mixte : les décisions stratégiques sont données par la direction et les décisions opérationnelles sont prises par les équipes. Les « animateurs » ou « leaders » cooptés ont pour mission de créer et maintenir un environnement de travail qui permette à la fois d'améliorer la qualité de la production, de favoriser l'autonomie et de stimuler la créativité des équipes (Gilbert, Teglberg, et al., 2017, p. 42).</p> |

Figure 5 – Analyse des dimensions de l'entreprise libérée selon le cadre d'analyse des outils de gestion

4. DISCUSSION & CONCLUSION

Ces différents constats nous permettent d'affirmer que, malgré les discours critiques (Hamel, 2011; Holmemo & Ingvaldsen, 2016; Lee & Edmondson, 2017), le management de proximité reste bien présent dans les innovations managériales post-bureaucratiques sous différentes formes (voir Figure 6). Certaines maintiennent des managers en transformant leurs activités pour les orienter vers des missions de coaching ou d'animation (Colle et al., 2017; Holtz, 2017; Payre & Scouarnec, 2015), d'autres, à l'instar de la Holacracy, de certaines entreprises libérées ou des méthodes agiles Scrum, suppriment le manager et répartissent leurs activités parmi plusieurs membres de l'équipe. Dans les deux cas, ces résultats montrent que les

innovations managériales post-bureaucratiques ne souscrivent pas à la thèse de la fin du management, mais envisagent un management de proximité sans manager. Il est également à noter que les philosophies gestionnaires sous-jacentes à ces trois innovations managériales sont fortement similaires : elles visent toutes à promouvoir la réactivité des organisations à travers des systèmes de prise de décision plus flexibles, qui s'appuient notamment sur la capacité des individus à s'autogérer sans une autorité hiérarchique. Cette convergence s'explique principalement par le fait que ces trois innovations managériales s'inscrivent toutes dans le paradigme organisationnel post-bureaucratique et visent ainsi à répondre aux mêmes exigences environnementales.

| | Visions simplifiées du management de proximité |
|-----------------------------|--|
| Holacracy | Processus de « double lien » : la « liaison Leader », nommée par le super-cercle a pour mission d'aligner le sous-cercle à la raison d'être du super-cercle ; « la Liaison Représentant » est élue par les membres du sous-cercle et le représente auprès du super-cercle. |
| Entreprises libérées | Equipes autogérées qui se répartissent les activités du management de proximité, représentées par un « leader » coopté ou avec un « animateur » dont la mission est de créer et maintenir un environnement stimulant pour les équipes. |
| Méthode agile Scrum | Equipes autogérées composées d'un Product Owner, responsable de la qualité du produit, d'un Scrum Master qui s'assure de la bonne compréhension et utilisation des méthodes Scrum et d'une équipe de développement. |

Figure 6 - Résumé des différentes formes de répartition du management de proximité dans les innovations managériales post-bureaucratiques

Ces résultats peuvent être mis en lien avec la littérature sur le « leadership partagé », qui étudie le management en partant justement de l'activité plutôt que de la personne qui l'incarne. Ainsi, le leadership partagé (*shared leadership*) (Pearce & Conger, 2002) est défini comme « un phénomène d'équipe émergent et dynamique où les rôles de leadership et l'influence sont répartis entre les membres de l'équipe »¹¹ (D'Innocenzo, Mathieu, & Kukenberger, 2016, p. 5). Il est à noter que les auteurs distinguent le leadership qui est lié à la notion d'influence et le management défini par l'autorité hiérarchique formelle ; une distinction intéressante qui permet justement de dépasser la dualité manager/suiveur (Gronn, 2002). Cependant, ce partage du pouvoir peut conduire à l'émergence de plusieurs

¹¹ Notre traduction : “an emergent and dynamic team phenomenon whereby leadership roles and influence are distributed among team members” (D'Innocenzo et al., 2016, p. 5).

questionnements pragmatiques. Nous pouvons par exemple nous interroger sur la façon dont les membres de l'équipe qui ne sont pas managers mais ont des responsabilités arrivent à conjuguer leurs activités productives et de leadership. Il serait également intéressant d'analyser la collaboration et les conflits éventuels entre représentants cooptés (« liaison représentant ») et imposés (« liaison Leader ») qui coexistent dans la Holacracy par exemple ; une situation qui soulève la question de la légitimité des leaders et leur capacité à représenter les membres de l'équipe. Enfin, les modalités du partage des responsabilités et de la négociation des rôles peuvent également être sources de tensions, notamment lorsque ces influences sont informelles (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010) et doivent s'ajuster à la fois à l'évolution de l'environnement et des personnes concernées.

D'un point de vue théorique, notre travail s'inscrit dans une volonté d'approfondir la compréhension des innovations managériales post-bureaucratiques au prisme de l'évolution du management de proximité. L'analyse proposée met en lumière la relation paradoxale entre les innovations managériales post-bureaucratiques et le management. Celle-ci se concrétise de plusieurs façons. Premièrement, les innovations managériales incluent dans leur définition une transformation du travail réel du manager (Hamel, 2006), or, certaines encouragent sa suppression. Deuxièmement, les innovations managériales qui maintiennent un management de proximité ont comme mission de développer les compétences et l'autonomie de leurs équipes, ce qui, à termes, remet en question leur propre légitimité. Enfin, l'évolution du management de proximité tend vers une répartition du leadership entre les différents membres de l'équipe. Ces travaux permettent également de répondre aux questions des professionnels sur la recomposition du rôle du manager de proximité au sein des équipes ; la suppression des managers n'est donc pas un passage obligé pour atteindre les objectifs de réactivité. Ces travaux posent implicitement la question des compétences clés des managers de demain. Ceux-ci devront être capables de répartir le leadership au sein de leur équipe, de détecter des potentiels parmi leurs collaborateurs et de gérer de façon situationnelle les rôles de chacun ; des dimensions cruciales à prendre en compte dans la formation et l'accompagnement de ces nouveaux managers.

La principale limite de ce travail de recherche porte sur les sujets étudiés. En effet, comment s'assurer que la Holacracy, le Scrum et l'entreprise libérée peuvent être définis comme des innovations managériales post-bureaucratiques ? Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur les travaux de Adam-Ledunois & Damart (2017) qui proposent une

méthodologie permettant de tester le caractère plus ou moins nouveau des pratiques étudiées. Cette nouveauté peut s'établir à deux niveaux différents (Volberda et al., 2014), soit pour l'état de l'art (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008), soit pour l'organisation qui les met en place (Damanpour & Schneider, 2006). Concernant le développement des connaissances en management, il est à souligner que les fondements de la Holacratie et du Scrum s'inspirent d'innovations managériales plus anciennes, respectivement la sociocratie apparue dans les années 1980, et les équipes autonomes qui datent des années 1960. En ce sens, elles peuvent être considérées davantage comme des prolongements de ces innovations managériales. En revanche, les entreprises qui les mettent en place témoignent d'une transformation réelle dans leur organisation du travail (Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017; Holtz, 2017). De ce fait, elles peuvent être assimilées à de réelles innovations managériales. Enfin, le manque de recul historique face à l'évolution de la diffusion de ces pratiques (Mol & Birkinshaw, 2014) rend incertaine, à ce stade, la distinction entre innovation managériale et mode managériale (Abrahamson, 1991, 1999; Abrahamson & Eisenman, 2008). Pour ces différentes raisons, il nous semble cohérent et pertinent d'associer aujourd'hui ces organisations du travail alternatives à des innovations managériales afin de pouvoir enrichir notre compréhension de leur impact sur l'évolution du rôle du manager.

Pour conclure, ces résultats mettent en lumière un certain nombre d'enjeux dont certains nous semblent intéressants à poursuivre dans de futurs travaux de recherche. Premièrement, ils nous invitent à approfondir la question de l'identité et du rôle des managers dans un environnement où leur légitimité est remise en question (Bardon, Clegg, & Josserand, 2012; Bellini, 2005; Codo, Mokoukolo, & Lourel, 2015; Harding et al., 2014), en s'interrogeant notamment sur leur perception des innovations managériales post-bureaucratiques (Delbridge, Lowe, & Oliver, 2000). Deuxièmement, la redistribution des activités managériales parmi les membres des équipes opérationnelles pose la question de son efficacité dans des moments de tensions, et plus largement sur les modes de régulation du travail (Reynaud, 1988), notamment en période de crise ou de conflit (Detchessahar & Grevin, 2009; Gardet & Gandia, 2014; Ndiaye & Abraham, 2016). Enfin, il serait intéressant d'analyser les pratiques managériales mises en place et les difficultés vécues par les collaborateurs opérationnels cooptés qui n'ont pas été formés aux fonctions managériales (Chabanet et al., 2017, pp. 58–59).

REFERENCES

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: the Diffusion and Refection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.
- Abrahamson, E. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708–740.
- Abrahamson, E., & Eisenman, M. (2008). Employee-management Techniques: Transient Fads or Trending Fashions? *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 719–744.
- Abrahamsson, P., Conboy, K., & Wang, X. (2009). Lots done, more to do: The current state of agile systems development research. *European Journal of Information Systems*, 18(4), 281–284.
- Adam-Ledunois, S., & Damart, S. (2017). Innovations managériales, attrapons-les toutes?! *Revue Française de Gestion*, 43(264), 117–142.
- Altinkemer, K., Ozcelik, Y., & Ozdemir, Z. D. (2011). Productivity and Performance Effects of Business Process Reengineering: A Firm-Level Analysis. *Journal of Management Information Systems*, 27(4), 129–161.
- Antoine, M., Rousseau, A., & Taskin, L. (2017). La libération des entreprises: une approche diagnostique par le design organisationnel. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, XXIII(56), 163–184.
- Arnaud, N., Mills, C. E., & Legrand, C. (2016). Liberation Through Narrativity : a case of organization reconstruction through strategic storytelling. *Management International*, 20(2), 107–118.
- Arnaud, N., Mills, C. E., Legrand, C., & Maton, E. (2016). Materializing Strategy in Mundane Tools: The Key to Coupling Global Strategy and Local Strategy Practice? *British Journal of Management*, 27(1), 38–57.
- Aubry, C. (2015). *Le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Paris: Dunod.
- Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Question(s) de Management ?*, 13(2), 25–33.
- Ballarin, B. (2017). À la recherche d'un nouveau modèle d'organisation et de management chez Michelin. *Le Journal de L'école de Paris Du Management*, 126(4), 38–44.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–83.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- Bardon, T., Clegg, S., & Josserand, E. (2012). Exploring identity construction from a critical management perspective: a research agenda. *M@ N@ Gement*, 15(4), 351–366.
- Beattie, R. S. (2006). Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector. *Human Resource Development International*, 9(1), 99–119.
- Bellini, S. (2005). Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 1(65), 13–25.
- Bernstein, E., Bunch, J., Lee, M., & Canner, N. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard* Montpellier, 6-8 juin 2018

- Business Review*, (August), 3–19.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Bodrožić, Z., Adler, P. S., & Bodrožić, Z. (2017). The Evolution of Management Models : A Neo-Schumpeterian Theory. *Administrative Science Quarterly*, XX(X), 1–45.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31–38.
- Brennan, M. (1991). Mismanagement and Quality Circles: How Middle Managers Influence Direct Participation. *Employee Relations*, 13(5), 22–32.
- Brocklehurst, M., Grey, C., & Sturdy, A. (2009). Management: The work that dares not speak its name. *Management Learning*, 41(1), 7–19.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Buscatto, M. (2016). Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. *Revue Française de Sociologie*, 43(1), 73–98.
- Canales, J. I. (2013). Constructing Interlocking Rationales in Top-driven Strategic Renewal. *British Journal of Management*, 24(4), 498–514.
- Canet, E. (2012). *L'innovation managériale de l'invention à la diffusion*.
- Castells, M., & Delamare, P. (1998). *La société en réseaux, 1*. Fayard Paris.
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de Management*, 19(4), 55.
- Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La découverte.
- Codo, S., Mokoukolo, R., & Lourel, M. (2015). Gérer les nombreux conflits de rôle pour réduire le stress des dirigeants de proximité. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 19(51), 55–74.
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? *Management & Avenir*, 93(3), 161.
- Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, 20(3), 329–354.
- Conway, E., & Monks, K. (2011). Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 190–203.
- Cooke, P., & Morgan, K. (1993). The network paradigm: new departures in corporate and regional development. *Environment and Planning D: Society and Space*, 11(5), 543–564.
- Costanzo, L. A., & Tzoumpa, V. (2008). Enhancing organisational learning in teams: has the middle manager got a role? *Team Performance Management: An International Journal*, 14(3/4), 146–164.
- Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies*,

42(7), 1325–1356.

- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–236.
- David, A. (1996). Structure et dynamique des innovations managériales. In *Cinquième conférence de l’AIMS* (pp. 1–29).
- Delbridge, R., Lowe, J., & Oliver, N. (2000). Shopfloor Responsibilities Under Lean Teamworking. *Human Relations*, 53(11), 1459–1479.
- Denham, N., Ackers, P., & Travers, C. (2006). Doing yourself out of a job ? How middle managers cope with empowerment. *Employee Relations*, 19(2), 147–159.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n’est pas le problème, mais la solution. *Revue Française de Gestion*, 37(214), 89–105.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux: quelques éléments d’un management par la discussion. *Négociations*, 1(19), 57–80.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d’intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? *@Grh*, 16(3), 63–89.
- Detchessahar, M., & Grevin, A. (2009). Un organisme de santé... malade de « gestionniste ». *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 98(4), 27.
- Detchessahar, M., & Honoré, L. (2002). Fonctionnement et performance des équipes autonomes: le cas d’un atelier de soudure des Chantiers de l’Atlantique. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(1), 43–75.
- Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 33(174), 77–92.
- Dubouloz, S. (2013). L’innovation organisationnelle: antécédents et complémentarité Une approche intégrative appliquée au Lean Management. *Archives Ouvertes*, 1–440.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458.
- Fenton-O’Creevy, M. (1998). Employee Involvement and the Middle Manager: Evidence from a Survey of Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 67–84.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and Its Association With Type: a Research Strategic Note. *Strategic Management Journal*, 13, 153–167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management’s strategic role. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 47–57.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle managements strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485.

- Fox, F., & Pichault, F. (2017). Au-delà des success stories, quel processus de libération ? Étude de cas au sein du secteur public belge. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 87–107.
- Fréry, F. (2010). Le management 2.0 ou la fin de l'entreprise? *L'Expansion Management Review*, (2), 52–60.
- Gardet, E., & Gandia, R. (2014). Les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation. *Revue Française de Gestion*, (3), 45–61.
- Getz, I. (2009). Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51(4), 32–58.
- Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés: une simple théorie, ou un inéluctable destin? *Gérer et Comprendre*, 108, 27–38.
- Getz, I. (2016). *L'entreprise libérée. Les textes qui l'ont inspirée. Les pionniers qui l'ont bâtie*. Paris: Flammarion.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2013). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris: Fayard.
- Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16(3), 354–361.
- Gilbert, P., Raulet-croset, N., & Teglberg, A. (2017). «L' Entreprise Libérée » : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, XXIII(56), 205–224.
- Gilbert, P., Teglberg, A., & Raulet-croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 127, 38–49.
- Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust, control and Post-bureaucracy. *Organization Studies*, 22(2), 229–250.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.
- Guth, W. D., & Macmillan, I. C. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. *Strategy Management Journal*, 7(4), 313–327.
- Hales, C. (1999). Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, 10(4), 335–350.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471–506.
- Hamel, G. (2006). *The why, what, and how of management innovation*. *Harvard Business Review*, 84(2). Paris: Vuibert.
- Hamel, G. (2008). *La fin du management: inventer les règles de demain*. Paris: Vuibert.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48–60.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2016). Excess Management Is Costing the U.S. \$3 Trillion Per Year. *Harvard Business Review*, September, 2–6.
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is "the middle manager"? *Human Relations*, 67(10), 1213–1237.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris: Economica.

- Heckscher, C., & Donnellon, A. (1994a). Defining the post-bureaucratic type. Method of Analysis Concepts : Ideal Types and Developmental Stages. In *The Post-Bureaucratic Organization: new perspectives on organizational change* (pp. 14–62). Newbury Park, CA: Sage.
- Heckscher, C., & Donnellon, A. (1994b). *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. Sage Publications.
- Hodgson, D. E. (2004). Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization. *Organization*, 11(1), 81–100.
- HolacracyOne. (2015). Holacracy - Discover a better way of working.
- Holmberg, I., & Tyrstrup, M. (2010). Well then - what now? An everyday approach to managerial leadership. *Leadership*, 6(4), 353–372.
- Holmemo, M. D. Q., & Ingvaldsen, J. A. (2016). Bypassing the dinosaurs? – How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 27(11–12), 1332–1345.
- Holtz, T. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, XXIII(56), 125–140.
- Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 13(32), 1387–1410.
- iGi Partners. (2013). Une nouvelle technologie managériale: l'Holacracy.
- iGi Partners. (2016). Constitution Holacracy 4.1.
- Johnson, J. (2004). Flexible working: changing the manager's role. *Management Decision*, 42(6), 721–737.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
- Klagge, J. (1998). The empowerment squeeze – views from middle management position. *Journal of Management Development*, 17(8), 548–558.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, XX(X), 1–24.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lorino, P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion. *Essec Research Center*.
- Lu, W., Olofsson, T., & Stehn, L. (2011). A lean-agile model of homebuilders' production systems. *Construction Management and Economics*, 29(1), 25–35.
- Mac Gregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mamman, A. (2009). From management innovation to management practice. *International Journal of Organizational Innovation*, 2(2), 6–21.
- Marmorat, S., & Nivet, B. (2017). Entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, XXIII(56), 141–161.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New-York: Harper & Row.
- Moisdon, J.-C. (1994). Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité.

- Sociologie Du Travail*, 11–19.
- Mol, M., & Birkinshaw, J. (2014). The Role of External Involvement in the Creation of Management Innovations. *Organization Studies*, 35(9), 1287–1312.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). *Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes*. *Journal of Management*, 36(1).
- Ndiaye, A., & Abraham, J. (2016). Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (3), 29–43.
- O’Neill, P., & Sohal, A. S. (1999). Business process reengineering a review of recent literature. *Technovation*, 19, 571–581.
- Ole, H. (2010). The politics of middle management sensemaking and sensegiving. *Journal of Change Management*, 10(2), 195–215.
- Ozierańska, A., Skomra, A., Kuchta, D., & Rola, P. (2016). The critical factors of Scrum implementation in IT project – the case study. *Journal of Economics and Management*, 25(3), 79–96.
- Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 97(3), 3.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage.
- Peters, T. (1993). *L’entreprise libérée*. Paris: Dunod.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Radaelli, G., & Sitton-Kent, L. (2016). Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 311–332.
- Rajan, R. G., & Wulf, J. (2006). the Flattening Firm: Evidence From Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies. *Review of Economics & Statistics*, 88(4), 759–773.
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485–504.
- Reynaud, J. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29, 5–18.
- Robertson, B. (2016). *La révolution Holacracy - Le système de management des entreprises performantes*. Paris: Leduc.s.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive

- competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
- Ryan, R. M., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations : Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Scarbrough, H., & Burrell, G. (1996). The axeman cometh: the changing roles and knowledges of middle managers. In *The politics of management knowledge* (pp. 173–189). London: Sage.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). Le guide Scrum.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 95–122.
- Sturgeon, T. J. (2002). Modular production networks: a new American model of industrial organization. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 451–496.
- Teulier, R., & Rouleau, L. (2013). Middle Managers’ Sensemaking and Interorganizational Change Initiation: Translation Spaces and Editing Practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308–337.
- Vaccaro, I. G., Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Pitsis, T. S. (2012). Management innovation in action: The case of self-managing teams. In *Handbook of organizational and managerial innovation* (pp. 138–162). Cheltenham: Edward Elgar.
- Van de Kamp, P. (2014). Holacracy – a Radical Approach to Organizational Design. In *Elements of the Software Development Process - Influences on Project Success and Failure* (pp. 13–25).
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245–1264.
- Walker, B., & Hamilton, R. (2009). Managers’ attitudes to teleworking. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 34(3), 43–64.
- Way, S. A., Simons, T., Leroy, H., & Tuleja, E. A. (2016). What is in it for Me? Middle Manager Behavioral Integrity and Performance. *Journal of Business Ethics*, 1–13.
- Zhang, Q., & Cao, M. (2002). Business process reengineering for flexibility and innovation in manufacturing. *Industrial Management & Data Systems*, 102(3), 146–152.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

ANNEXE 1

Manifeste Agile

Les 4 valeurs du développement Agile :

- **Individus et échanges** plus que processus et outils.
- **Produit fonctionnel** plus que documentation pléthorique.
- **Collaboration du client** plus que négociation du contrat.
- **Réactivité au changement** plus que suivi d'un plan.

Les 12 principes du développement Agile :

1. Notre priorité première est de satisfaire le client en livrant au plus tôt et de manière constante un logiciel de qualité.
2. Tout changement, même tardif, des exigences pendant le développement est bienvenu. Les méthodes Agiles transforment le changement en avantage compétitif pour le client.
3. Livrer régulièrement un logiciel fonctionnel, toutes les deux semaines à deux mois, en préférant la plus petite périodicité.
4. Maîtrise d'ouvrage et développeurs doivent collaborer quotidiennement tout au long du projet.
5. Bâtir le projet avec des personnes motivées. Leur donner l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et croire en leur capacité à accomplir le travail.
6. La plus efficace des méthodes pour transmettre l'information au sein et à destination d'une équipe est le face à face.
7. Un logiciel qui fonctionne est le meilleur indicateur de progrès.
8. Les méthodes Agiles favorisent un rythme de développement soutenable.
9. Commanditaires, développeurs et utilisateurs devraient pouvoir maintenir ce rythme indéfiniment.
10. Une attention constante à l'excellence technique et à la qualité de la conception améliore l'agilité.
11. La simplicité - l'art de maximiser la quantité de travail à ne pas faire – est essentielle.
12. Les meilleures architectures, spécifications et conceptions sont issues d'équipes auto-organisées.
13. À intervalle régulier, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis modifie et ajuste son comportement dans ce sens.

Disponible sur internet (le 23/04/2018) : <http://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>