

MÉMOIRE DE RECHERCHE

Quel travail voulons-nous pour demain ?



LA
WEB
SCHOOL
FACTORY

Domitien Asselin De Williencourt
Antoine Beauvillain
Killian Kempes

Remerciements

-

Nous tenons à remercier notre mentor Éric Bouancheaux pour ses conseils, son écoute attentive, et pour ses suggestions bibliographiques pertinentes pour ce mémoire.

Nous remercions aussi Kim Lai de la Ruche Qui Dit Oui pour ses retours d'expérience sur la culture d'entreprise, l'organisation et son mode de travail.

Sommaire

Introduction	5
Un travail où je suis moi	9
Je suis en contrôle donc je suis libre	
Je suis efficace donc je laisse une trace	
Je suis reconnu donc je m'estime	
Les limites de l'indépendance	
Un travail où nous sommes nous	19
En faveur du business	
En faveur de la cause	
En faveur de l'intérêt général	
Les limites de la dépendance	
Un travail où je suis nous	29
Exemples de modèles déjà existants	
La Ruche Qui Dit Oui	
Valve	
SPF Sécurité Sociale (Service Public Fédéral Belge)	
Théorie Z, subsidiarité et management	
Limites de l'interdépendance	
Conclusion.	39
Annexes	43
Bibliographie	

Introduction

L'expression « métro, boulot, dodo » introduite par Pierre Béarn pour décrire les parisiens et leur rythme de vie dans les années 1950-1960 ne s'applique pas seulement à la région parisienne ni même aux citadins en général mais peut, à quelques nuances près, s'élargir au monde entier.

Flagrante critique de la monotonie amenée par l'émergence de nouveaux modes de vie, eux-mêmes nés des mouvements de l'après-guerre, c'est la notion de routine. Routine individuelle ou organisationnelle, us et coutumes, habitudes, etc. les dénominations sont nombreuses pour qualifier ce chemin que l'on emprunte régulièrement sans réfléchir tant il est connu à force d'être pratiqué.

Et sa présence est d'après plusieurs auteurs très fortement ancrée dans la théorie économique : « la plus grande partie de la vie économique est gouvernée non par la raison, mais par la coutume »¹. La routine est « un mécanisme d'hérédité (le gène) assurant une certaine continuité temporelle dans le système »². Commune aux travailleurs, elle peut créer une lassitude et empêcher de prendre du recul sur leur activité, dégradant leur liberté et leur créativité.

« Je n'ai pas le temps »

Encore une expression de plus en plus commune et acceptée. On l'utilise souvent pour se justifier de ne pas faire une tâche au travail ou de ne pas faire de sorties avec sa famille car nous passons du temps au bureau. Mais pourquoi n'avons nous plus le temps ? Nous pouvons nous poser des questions sur l'état du travail de nos jours alors que la technologie est censée nous le faciliter et nous faire gagner du temps. Comme l'exprime Sherry Turkle dans *Seuls Ensemble* : « Les technologies de la connectivité nous avaient promis de nous faire gagner du temps, mais à mesure que les téléphones portables puis les smartphones ont érodé la division entre travail et temps libre, le temps en est venu à manquer en permanence. »³

Quelle relation avons-nous avec le travail ? Sherry Turkle sous-entend une relation continue avec l'employeur : « Ils ne peuvent pas partir en vacances et laisser leur bureau derrière eux, puisque leur bureau est intégré dans leur téléphone »⁴.

1 ARROW, K. J., 1986. Rationality of Self and Others in an Economic System. *Journal of Business*, vol. 59 (4). 1986. pp. 22-47.

2 MANGOLTE, Pierre-André, 1998. Le concept de « routine organisationnelle » : entre cognition et institution. Université Paris-Nord.

3 TURKLE, Sherry et RICHARD, Claire, 2015. *Seuls ensemble: de plus en plus de technologies, de moins en moins de relations humaines*. Paris : L'Échappée.

4 TURKLE, Sherry. *Seuls Ensemble*, ibid p. 261

Notre temps est déjà partagé entre nos différentes vies et comme nous semblons manquer de temps, nous courons toujours après ce dernier. Dès lors que nos vies personnelles et professionnelles, publique et privée sont liées par les technologies et notre temps parfois jusqu'à la fusion, quel contrôle gardons-nous sur nos vies ?

Forts de ces constats qui montrent le conflit entre d'une part les règles du travail hérités du siècle dernier et d'autre part les facteurs contemporains liés aux nouvelles technologies, nous avons cherché quelles étaient les manières de travailler existantes afin de comprendre les enjeux auxquels peut être confronté chacun et pour trouver s'il existait un modèle nous permettant de nous réapproprier nos vies.

Nous avons donc cherché à répondre à la problématique suivante dans ce mémoire :

Comment renverser le paradigme historique du travail et ses codes surannés pour l'amener au service du bien commun et à l'épanouissement de la personne ?

Un travail où je suis moi

-

Indépendance

L'indépendance peut être définie comme l'absence de rapports liant plusieurs parties. Cela ne signifie pas pour autant que tout élément ou agent indépendant se doit d'évoluer seul dans son environnement. Bien au contraire. Mais son implication envers les autres agents n'est pas régie par des règles ou liens fins et lui permet de se substituer à celles-ci et de ne dépendre que de lui-même⁵.

Une notion reste inséparable de l'indépendance : la graduation. Car l'état d'indépendance diffère d'une simple dichotomie où l'on se trouve soit en tant qu'agent d'un système lié à ses autres parties soit un électron libre errant entre d'autres structures. Ainsi, dans le cadre du travail, un élément peut lui-même appartenir à un système (une entreprise ou un cercle de travailleurs indépendants) et jouir d'une grande indépendance en son sein. La recherche d'indépendance peut de cette façon être un choix visant à éviter les interactions avec les autres éléments dans un but bien précis comme d'un mode de travail préféré par l'agent concerné.

En somme l'indépendance est pour beaucoup un objectif et une fin en soi. Elle implique une liberté complète perçue par l'individu dans ses interactions avec le monde. Pour affirmer et pérenniser son indépendance, nous présentons trois critères clés et leurs impacts sur l'individu :

5 PEIFFER, Christophe, 2013. Liberté, Indépendance ou Autonomie. Le blog des rapports humains [en ligne]. 2 avril 2013. [Consulté le 16 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.leblogdesrapportshumains.fr/liberte-independance-ou-autonomie/>

6 BERNE, Eric, 2010. Des jeux et des hommes: psychologie des relations humaines. Paris : Stock.

l'efficacité, le contrôle, et la reconnaissance.

JE SUIS EN CONTRÔLE DONC JE SUIS LIBRE

Que ce soit dans le cas d'un travailleur à son compte, un employé ou une équipe travaillant à l'écart ou ayant des interactions moins contraignantes avec le reste de leur institution, la simple mention de la notion d'indépendance instille en chacun une multitude de définitions. Mais un facteur s'est imposé à la fois comme objectif et raison d'être de ce mode de travail : l'autonomie.

En analyse transactionnelle, l'autonomie est décrite selon quatre critères : conscience, spontanéité, intimité, et responsabilité⁶. Concentrons-nous sur les notions de spontanéité et de responsabilité.

Toujours d'après l'approche de l'analyse transactionnelle, la spontanéité est présentée comme notre faculté à ne pas réagir à notre environnement de manière automatique et au contraire de pouvoir faire preuve d'adaptabilité selon le contexte. L'autonomie nous permet cette adaptabilité, cette réactivité pour faire face aux aléas et changement soudains de nos environnements. Pour l'illustrer, Brian Robertson met en parallèle notre façon de diriger une entreprise à notre façon de faire du vélo :

« Ça se passerait ainsi : nous estimerions où nous aimerions être [aller] au loin, notre vélo à côté de nous. Puis nous commencerions à nous dire “Je vais tenir le guidon à un angle de 12° et... oh ! il y a un nid de poule sur la route. Il me faut un plan pour ça, donc après trois minutes à rouler je vais devoir tourner de 5° sur la droite puis dix secondes plus tard compenser de 10° sur la gauche.” Nous terminerions notre plan et finalement avec notre plan en main nous enfourcherions notre vélo, tiendrions le guidon solidement à l’angle défini, fermerions nos yeux, et commencerions à pédaler. Et si nous venions à tomber au bout de cinq secondes nous nous relèverions et nous demanderions “Ok, qu’est-ce qui n’allait pas et à qui la faute ?” »⁷.

On comprend bien à la lumière de cet exemple qu’il n’est pas envisageable de se reposer sur des procédés et routines pour répondre au contexte constamment en changement du monde du travail. Or c’est cette rigidité que la spontanéité vise à amoindrir et idéalement à effacer.

En suivant cette logique, nous devons adapter nos actions pour répondre au mieux (du moins, d’après notre jugement)

à la situation en face de nous. Pour un travailleur indépendant (freelance), la question de l’autonomie ne se pose pas. Mais dans le cas d’une personne au sein d’un système plus large, la rigidité grandit souvent avec la complexité de la structure⁸. Le résultat ? Le contrôle s’échappe des mains des effectifs pour leur être imposé. Une des réponses proposées à cela est le Total Quality Management (TQM), ou du moins l’idéologie sous-jacente. Le principe est le suivant : bien que les procédés instaurés soient nombreux et rigoureux, ces derniers peuvent (voire doivent) être remis en question par tous les employés⁹. Le contrôle s’opère par les employés eux-mêmes qui jugent de l’utilité et l’efficacité de leurs méthodes et procédés. De cette façon, si une personne réalise qu’elle pourrait améliorer sa méthode de travail, elle sait qu’elle est en capacité de le faire et de le proposer comme nouvelle norme de travail. Toujours dans le but de contrer la rigidité interne existe l’exemple de l’unité Advanced Development Programs de Lockheed Corporation, aussi connue sous le nom de Skunk Works. Sa particularité était son statut unique lui permettant d’outrepasser les procédures standards afin de lui permettre de saisir les opportunités

7 ROBERTSON, Brian, 2010. What if we rode a bicycle like we manage companies? [en ligne]. 27 juillet 2010. [Consulté le 3 août 2017]. Disponible à l’adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=7hKtFVlfp4U>

8 EDWINAH, Amah, MILDRED, Daminabo-Weje et ROBERTA, Dosunmu, 2013. Size and Organizational Effectiveness: Maintaining a Balance. *Advances in Management & Applied Economics*. 2013. Vol. 3, n° 5, pp. 115-123.

9 GETZ, Isaac, CARNEY, Brian M et DEMANGE, Odile, 2016. Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. Paris : Flammarion. pp. 48-50

quand elles se présentent^{10,11}. Lockheed avait décidé de laisser un contrôle total à son département pour le libérer de l'inertie de reste du groupe, lui permettant d'être aussi innovant et risk-tolerant dans leur quête de solutions uniques.

Mais l'autonomie ne peut se limiter à faire tomber des contraintes et nous permettre d'agir sans avoir de comptes à rendre. Une contrepartie inhérente à notre autonomie et au contrôle qu'elle nous procure est la notion de responsabilité. Cette dernière est nécessaire sur deux plans. D'une part elle contrôle la personne. Comme évoqué précédemment la responsabilité est en un sens le revers de la spontanéité, d'être maître de notre situation. Il s'agit de notre devoir de répondre de nos actes. Très souvent liée à l'autorité, la responsabilité s'apparente à une charge (« nous sommes en/à la charge de... »), un poids qui s'exerce sur la personne. D'après Hannah Arendt¹², l'autorité est souvent comprise, à tort, au sens d'un rapport de force contraint parce qu'elle requiert l'obéissance. Cependant, dans le cadre d'une juste autorité (différente donc de l'autoritarisme) cette obéissance doit être une adhésion volontaire. Selon elle, il faut aussi la distinguer de la persuasion qui suppose une argumentation entre égaux alors que l'autorité s'exerce dans

un cadre hiérarchique. On constate très régulièrement la mauvaise interprétation de la notion d'autorité comme par exemple des managers contraignant leurs équipes dans leur façon de travailler, exerçant un contrôle excessif (micro-management).

Mais d'autre part la responsabilité nous fait prendre conscience du contrôle dont nous disposons. Encore une fois, spontanéité et responsabilité étant deux opposés ils s'appellent et se compensent. En nous rappelant nos responsabilités nous prenons conscience d'un autre point important : nos possibilités. En définissant ce qui nous incombe dans un contexte précis en découle également nos droits et nos capacités d'agir sur ce même contexte. Pour reprendre les exemples précédents, l'individu indépendant devra faire face aux conséquences de la moindre décision qu'il prendra mais il ne dépend que de lui-même et a une liberté totale pour réagir de la manière qu'il juge la mieux adaptée à sa situation. De même, la personne opérant dans une entreprise régie par le TQM doit se plier aux procédures établies tant qu'elles fournissent les résultats escomptés, mais elle peut aussi choisir de les remanier dans le cas où celles-ci ne seraient plus adaptées.

Le périmètre de nos fonctions est bien

10 LOCKHEED MARTIN, 2017. Skunk Works. Lockheed Martin [en ligne]. 2017. [Consulté le 13 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.lockheedmartin.com/us/aeronautics/skunkworks.html>

11 BELLUDI, Nagesh, 2016. Lessons from Lockheed Martin's Skunk Works: Autonomy Can Create Innovative Workplaces. Right Attitudes [en ligne]. 2 août 2016. [Consulté le 5 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.rightattitudes.com/2016/08/02/autonomy-to-create-innovative-workplaces/>

12 VAN REETH, Adèle, 2016. Hannah Arendt et La crise de la culture (1/4) Qu'est-ce que l'autorité ? [en ligne]. [Consulté le 17 mai 2017]. Les Chemins de la philosophie. Disponible à l'adresse : <https://www.franceculture.fr/emissions/les-chemins-de-la-philosophie/hannah-arendt-et-la-crise-de-la-culture-1-quest-ce-que>

délimité afin d'identifier ce que nous maîtrisons pleinement ; et c'est cette maîtrise, ce contrôle qui nous permet d'être libres. Et cette liberté doit nous permettre d'atteindre notre efficacité optimale.

JE SUIS EFFICACE DONC JE LAISSE UNE TRACE

L'efficacité est notre capacité à atteindre des objectifs fixés par nous-mêmes ou une autre partie. De nombreuses personnes, institutions, et entreprises font une fixation sur ces objectifs comme étant une finalité. Cependant il est nécessaire de garder à l'esprit que les résultats ont une tare majeur : ils peuvent être biaisés et ne pas refléter l'intensité d'un effort fourni par une personne pour y parvenir : le contexte de l'effort, les ressources à disposition, les autres acteurs (concurrents, collègues, institutions, clients, etc.), tout cela doit contribuer à l'appréciation de l'efficacité.

Or cette prise de recul pourtant nécessaire est bien souvent manquée (ou omise) par les observateurs extérieurs. Mais également, et c'est un comble, par la personne à l'origine de l'effort. Le grand combat des freelances devant justifier leur tarifs témoigne du fait que les clients ne sont bien souvent pas assez impliqués pour connaître et réaliser la quantité de travail nécessaire ; et dans le cas d'entreprises plus larges, le nombre d'acteurs et la complexité des interactions noie tout ce qui n'est pas un résultat, une synthèse de

ces informations, dans la masse. Bref, il n'est pas chose aisée de pouvoir analyser et poser un regard critique sur soi sans virer dans la justification et l'excuse, ou à l'inverse dans l'arrogance. Albert Bandura, psychologue spécialiste de la théorie sociale cognitive, a établi une construction théorique démontrant l'impact de la perception de notre efficacité personnelle lorsque nous nous engageons dans une tâche, une mission, ou un challenge¹³. Appelée self-efficacy (perception d'efficacité personnelle ou auto-efficacité) celle-ci explique qu'une personne consciente de ses performances, ses capacités et compétences, fera de cette perception le déclencheur (la personne aborde ses tâches et challenges avec un état d'esprit positif et déterminé) et la source de son efficacité (la personne est capable de persévérer, d'endurer pour mener à bien ce qu'elle a entrepris). L'efficacité vient donc en partie de notre capacité à la constater, aussi bien comme observateur que comme sujet réfléchissant sur lui-même.

Aller au-delà de notre efficacité : exploiter pleinement les connaissances et capacités des personnes.

13 BANDURA, Albert, 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. 1977. Vol. 84, n° 2, pp. 191-215.

L'impact de cette perception sur l'engagement et la performance ne sont d'ailleurs plus à prouver^{14,15}, mais de nouveaux facteurs et méthodes sont mis en lumière. Une chose que de nombreuses personnes ont réalisé qu'elles soient managers, freelances ou CEO de grands groupes, est qu'il est indispensable d'exploiter pleinement (dans leur ensemble) les connaissances et compétences des personnes. Nous entendons par cela de ne pas se limiter aux premiers abords des personnes, aux expériences requises sur la fiche de poste, à l'utilité d'une personne pour la fonction que l'on a imaginé pour lui. La raison ? La sous-exploitation du potentiel des personnes. Afin de conserver voire améliorer notre efficacité nous devons préserver notre motivation. Pour ce faire, de nombreuses études ont démontré que les facteurs intrinsèques (liberté et contrôle, formation, mobilité, etc.) priment sur les facteurs extrinsèques (i.e. rémunération, promotions, sécurité de l'emploi, etc.), voire que ces derniers pouvaient être contre-productifs (baisse de la motivation et d'efficacité). En encourageant les personnes à développer leurs forces, écouter leur curiosité, ce sont aussi des synergies insoupçonnées qui peuvent

émerger : comme à l'image de Google¹⁶ (et depuis bon nombre d'autres institutions) qui permet à ses employés de développer des projets personnels sur leur temps de travail et de mobiliser des ressources pour ceux-ci. La politique de formation de USAA¹⁷ (United Service Automobile Association), l'une des principales banques américaines et la plus admirée pour son service, s'engage à former et favoriser la mobilité interne de ses employés s'ils le désirent : du financement de leurs diplômés à des changements de poste et formation, tout est fait pour qu'une personne puisse exprimer sa motivation et la mettre à l'œuvre.

Nous cherchons à nous ancrer dans l'esprit des autres, à y avoir une place et devenir un point de référence (« je vais demander de l'aide à... », « je suis inspiré par le travail de... », « j'ai besoin de quelque chose comme le fait... »), et à assurer un héritage pour ne pas disparaître. Dans le cadre du travail, ce sont nos accomplissements et leur reconnaissance qui nous permettent d'y parvenir. Et l'efficacité de notre travail va de paire avec la profondeur de notre impact sur notre environnement et les autres.

14 ALESSANDRI, Guido, BORGOGNI, Laura, SCHAUFELI, Wilmar B., CAPRARA, Gian Vittorio et CONSIGLIO, Chiara, 2015. From Positive Orientation to Job performance: The Role of Work Engagement and Self-efficacy Beliefs. *Journal of Happiness Studies*. juin 2015. Vol. 16, n° 3, pp. 767-788.

15 CAPRARA, Gian Vittorio, ALESSANDRI, Guido, TROMMSDORFF, Gisela, HEIKAMP, Tobias, YAMAGUCHI, Susumu et SUZUKI, Fumiko, 2012. Positive Orientation Across Three Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. janvier 2012. Vol. 43, n° 1, pp. 77-83.

16 SMITH, Jillian D'Onfro and Kevin, 2014. Google Employees Reveal Their Favorite Perks About Working For The Company. *Business Insider* [en ligne]. 1 juillet 2014. [Consulté le 17 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.businessinsider.com/google-employees-favorite-perks-2014-7>

17 GETZ, Isaac, CARNEY, Brian M et DEMANGE, Odile, 2016. *Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Paris : Flammarion.

JE SUIS RECONNU DONC JE M'ESTIME

Le désir de reconnaissance au travail (et de notre travail) a toujours été intrinsèquement présent. Son importance s'est considérablement accrue avec l'évolution grandissante de la place symbolique et statutaire qu'occupe le travail dans nos vies. Bien plus qu'un moyen de subvenir à nos besoins dans nos sociétés modernes, le travail s'est propagé à de nombreuses dimensions de nos vies et se positionne de plus en plus comme un de nos principaux points de repères et d'organisation de nos vies¹⁸. La reconnaissance lui a emboîté le pas et nos attentes avec.

Nous constatons de plus en plus cela dans les ambitions des personnes dans le cadre de leur travail. Bien qu'existant bien avant, c'est une fois passée la période de gestation de la Révolution Industrielle et l'accès plus généralisé au travail salarié que ces ambitions ont pu trouver une place plus propice pour croître. C'est dans un environnement où les nouveaux procédés et méthodes de travail aliènent l'être humain qu'ont germé les prémices de la volonté d'indépendance et de reconnaissance d'un grand nombre d'individus. Si bien que

la reconnaissance est souvent un facteur valable amenant au désengagement ou à la démission¹⁹ mais également le meilleur facteur de motivation²⁰.

Mais cette volonté de reconnaissance sous-entend une chose mise en avant par Brun (2005) : la réciprocité de l'acte de reconnaissance. Incluant au moins deux parties et même si la manifestation de cette reconnaissance n'apparaisse unilatérale, « elle n'en constitue pas moins une forme de message que chacune d'entre elles envoie à l'autre »²¹. Brun place ces messages à différentes instances des relations de travail :

Organisationnel : la reconnaissance des employés, d'une profession, d'un groupe de travailleurs est exprimé par l'institution qui les regroupe (l'entreprise, l'Etat, l'environnement socio-économique, les conventions, etc.) au travers des mesures mises en place pour reconnaître le travail réalisé par ses agents. C'est le cadre établi qui traduit cette reconnaissance.

Hiérarchique (ou vertical) : bien que plus présent dans des milieux d'entreprises, dès l'instant qu'une hiérarchie se crée (organisationnelle, de compétence(s), de

18 MORIN, Estelle, 1996. L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. Éditions de l'organisation. Collection Manpower.

19 RATH, Tom et CLIFTON, Donald O., 2004. How full is your bucket?: positive strategies for work and life. New York : Gallup Press.

20 Motivating people: getting beyond money, 2009. McKinsey&Company [en ligne]. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>

21 BRUN, Jean-Pierre et DUGAS, Ninon, 2005. La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. Gestion. 2005. Vol. 30, n° 2, pp. 79-88.

renommée, etc.), la relation entretenue avec ses supérieurs (en grande partie la reconnaissance reçue) est considéré comme le facteur le plus déterminant de la performance²².

Horizontal : dans ce contexte, la reconnaissance est primordiale et touche d'autant plus les agents qui la reçoivent. Car cette reconnaissance horizontale est celle de nos pairs. Si par opposition à la reconnaissance verticale, la reconnaissance horizontale vient du même « niveau hiérarchique », elle nous lie par la même occasion aux autres agents et crée un sentiment d'appartenance. Cette reconnaissance a une valeur accrue par sa neutralité : aucune influence ou pression n'en est à l'origine.

Bien que différentes, ces instances et la reconnaissance transmise présentent des points communs. Toute personne en bénéficiant éprouve la reconnaissance sur plusieurs plans ; d'une rétribution symbolique à une compensation physique ou matérielle.

La reconnaissance est l'une des conditions de validation de notre indépendance, si ce n'est la plus importante. Elle nous identifie comme élément à part entière et nous permet de nous placer au sein de notre écosystème, elle devient un bloc constituant de notre identité et de la valeur que nous nous attribuons : en somme, notre estime.

LES LIMITES DE L'INDÉPENDANCE

Nous avons listé les besoins d'un individu pour qu'il puisse être indépendant. Cependant l'indépendance ne doit pas être le seul but de celui-ci, sinon nous observons des dérives.

Tout d'abord, si les personnes interprètent la liberté comme étant une possibilité d'effectuer leur bon vouloir et de s'affranchir de la réalité des choses, cela peut mener au désordre/chaos. Trop d'indépendance (i.e. trop peu d'interactions ou de liens établis) peut fragiliser et ne construit pas de relations fortes. Or, la personne est limitée et n'est pas capable de faire à elle seule ce que plusieurs personnes font. En coupant toutes relations avec autrui, l'isolement va dans un premier temps appauvrir car ne bénéficiant plus de l'apport des autres, et dans un second temps empêcher la coordination entre les parties. Réduisant par la même l'efficacité du travail effectué par chacun.

Ensuite si chacun veut laisser une trace, il sera alors compliqué de revenir dessus et on sera submergé d'individualités cherchant à se faire entendre. Se faire entendre, mais personne pour écouter. Également, si une personne a trop d'estime pour elle, cela peut mener à un ego surdimensionné. Donc à nouveau des difficultés de communication et de collaboration. Ces personnes mettant trop en avant leur individualité écrasent

22 BUCKINGHAM, Marcus et COFFMAN, Curt, 2001. *Manager contre vents et marées*. Paris : Village mondial.

en conséquence les personnalités plus modérées, les seules pourtant qui peuvent encore être l'écoute, prêtes à échanger. En conséquence, par manque d'équilibre, d'échanges, l'ensemble va s'écrouler.

Enfin, l'indépendance de chacun rend plus compliqué de centraliser et donc de mobiliser des ressources pour porter des projets de grande envergure. C'est pourquoi nous allons voir dans la partie suivante que « tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » et que même en étant indépendant, il est possible de se réunir occasionnellement pour porter des projets de plus grande importance.



“Working late...”

La partie précédente établit qu'un travail enrichissant dépasse la simple notion pécuniaire. L'enrichissement s'ancre tout d'abord dans la conviction qu'une activité, certes rémunérée, remplit un rôle dont le bénéfice, la maîtrise et sa reconnaissance voire la noblesse, rejaillit sur l'estime de soi.

Nous allons maintenant considérer les bénéfices à mettre en commun les efforts de chacun et de les mettre au service d'une personne, d'une cause et de l'intérêt général.

Le principal avantage du groupe et celui le plus éprouvé par les acteurs ayant un objectif économique est la mise en commun des ressources et la maximisation de leur utilisation. Ces ressources peuvent être de différentes natures (informations, matériaux, matières (premières), connaissances, compétences, humaine, etc.) plus ou moins rare. En les mutualisant, plusieurs phénomènes se produisent. En toute logique la capacité du groupe, sa « force de frappe » pour ainsi dire, augmente et permet de faire face à des situations plus complexes et exigeantes, aux risques, et à l'incertitude. D'un point de vue sociologique, la uncertainty reduction

theory^{23,24} explique que la centralisation de ces ressources est nécessaire pour améliorer les communications, interactions et donc notre comportement.

EN FAVEUR DU BUSINESS

La manière de travailler la plus répandue en France est celle d'être employé par une entreprise. En effet, les entreprises sont les plus grandes créatrices d'emploi avec environ 19 millions d'emplois au 2nd trimestre 2017 (Insee, Tableau de bord de la Conjoncture, paru le 11/08/2017) contre environ 5 millions et demi dans la fonction publique à fin décembre 2014²⁵ et un peu moins de 2 millions de salariés dans le milieu associatif en 2010²⁶.

Les entreprises peuvent avoir une plus grande agilité que les États et une puissance économique leur permettant d'atteindre rapidement leurs objectifs à grande échelle. En s'organisant en groupes structurés pour se développer, accumulant des ressources et informations, les institutions économiques peuvent se préparer à mieux évoluer dans leur environnement.

23 BERGER, Charles R. et CALABRESE, Richard J., 1975. SOME EXPLORATIONS IN INITIAL INTERACTION AND BEYOND: TOWARD A DEVELOPMENTAL THEORY OF INTERPERSONAL COMMUNICATION. *Human Communication Research*. janvier 1975. Vol. 1, n° 2, pp. 99-112.

24 HOGG, Michael A., SHERMAN, David K., DIERSELHUIS, Joel, MAITNER, Angela T. et MOFFITT, Graham, 2007. Uncertainty, entitativity, and group identification. *Journal of Experimental Social Psychology*. janvier 2007. Vol. 43, n° 1, pp. 135-142. DOI 10.1016/j.jesp.2005.12.008.

25 DGAFP (DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE), 2016. Fonction Publique : Chiffres-clés 2016. Portail de la Fonction Publique [en ligne]. décembre 2016. [Consulté le 11 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/chiffres_cles/pdf/chiffres-cles_2016.pdf

26 ARCHAMBAULT, Edith et TCHERNONOG, Viviane, 2012. Repères sur les associations en France. CPCA. [en ligne]. 2012. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://ile-de-france.drjscs.gouv.fr/sites/ile-de-france.drjscs.gouv.fr/IMG/pdf/Reperes-sur-les-associations-en-France.pdf>

Ces dernières sont contraintes par des résultats le plus souvent économiques. Pour des raisons de pérennité, de responsabilité envers d'autres acteurs. Cela pousse les personnes à aller de l'avant, à trouver des solutions performantes et d'être meilleurs que la concurrence. Prenons l'exemple d'Amazon. Cette entreprise s'est donné comme objectif de satisfaire le client et force est de constater qu'elle réussit son pari. Elle propose aujourd'hui de livrer une grande variété de produits dans des délais très courts (parfois dans l'heure suivant la commande) et à un prix compétitif. Si jamais il vous est nécessaire de faire appel au service après-vente, en tant que client il vous est fort probable d'y trouver votre compte²⁷.

La raison pour laquelle Amazon a autant de succès est sa culture d'entreprise et le dévouement des employés. Jeff Bezos, le PDG d'Amazon, a un type de management très autoritaire et impliquant. Connus pour lire les plaintes clients et les transférer aux responsables concernés avec pour seul contenu des points d'interrogation « ? »²⁸, les employés qui reçoivent ses emails savent alors qu'ils n'ont que quelques heures pour régler le problème avant que ça ne fasse plus de bruit. En conséquence, peu de problèmes restent non réglés.

L'enjeu de la culture d'entreprise est de motiver ses employés et leur garantir un cadre de travail adapté à leurs besoins. Par exemple, Google offre à ses employés un large panel de services et d'avantages²⁹ comme la mise à disposition de nourriture de qualité gratuitement à toute heure de la journée, l'accès gratuit à une salle de sport ainsi qu'une assurance-vie de qualité. Une entreprise comme Google peut donc créer un climat de productivité efficace pour tirer tout le potentiel de ses employés.

Les 3 millions de candidatures que reçoit Google chaque année démontrent l'intérêt que peuvent avoir les personnes à vouloir travailler dans cette entreprise. Cela se justifie en partie par les avantages cités auparavant mais aussi par tout ce que représente Google en terme d'avancées technologiques. L'entreprise états-unienne propose des opportunités pour les spécialistes reconnus de développer des projets d'une grande complexité, d'un grand impact et d'un grand coût. Car l'innovation est à la fois un cycle vertueux et l'un des nerfs de la « guerre » économique. Par exemple, l'entreprise X, une filiale d'Alphabet, anciennement Google, développe le projet Loon qui consiste en le développement de ballons gonflés à l'hélium volant dans la stratosphère dans

27 UNGERLEIDER, Neal, 2015. A New Report Shows How Amazon Is Different Around The World. Fast Company [en ligne]. 16 novembre 2015. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.fastcompany.com/3053659/a-new-report-shows-how-amazon-is-different-around-the-world>

28 SANGHANI, Radhika, 2013. How Jeff Bezos rules his Amazonian empire. [en ligne]. 15 octobre 2013. [Consulté le 13 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.telegraph.co.uk/technology/amazon/10379912/How-Jeff-Bezos-rules-his-Amazonian-empire.html>

29 SMITH, Jillian D'Onfro and Kevin, 2014. Google Employees Reveal Their Favorite Perks About Working For The Company. Business Insider [en ligne]. 1 juillet 2014. [Consulté le 17 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.businessinsider.com/google-employees-favorite-perks-2014-7>

le but de proposer un accès à Internet dans des régions reculées de la planète. Il s'agit là d'un exploit technique que de savoir proposer une qualité de connexion proche de la 3G et de la 4G depuis une hauteur deux fois plus élevée qu'un avion de ligne et de coordonner les ballons de sorte à ce que, étant en mouvement, il y ait toujours au moins un ballon au-dessus de la population. Ce projet est de grande envergure et impacte des pays. En effet, Google a signé des partenariats avec le Sri Lanka et l'Indonésie pour déployer une flotte de ballons au-dessus de leur territoire³⁰. L'action de Google ici a donc un impact à l'échelle d'une population.

«L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. »³¹

Nous comprenons avec cette définition qu'une entreprise peut avoir un impact social décrivant un large périmètre. En effet, en considérant « l'ensemble » des activités de l'entreprise d'une part et d'autre part la société en général comme cible des

conséquences, une entreprise, quelle que soit son activité, peut influencer la société.

Une grande part de la documentation trouvée lorsque nous cherchons avec les mots-clés « impact social », concerne l'économie sociale et solidaire (ESS). Cependant d'après Bensebaa F. et Béji-bécheur A., nous pouvons remonter à des pistes déjà avant l'apparition de l'ESS, dans les années 50 dans nos sociétés occidentales : « Les premières réflexions sur les liens entre les firmes et la société ont commencé à voir le jour d'abord aux Etats-Unis dans les années 50, ensuite en Europe, trente années plus tard³². ». La notion d'impact social d'une entreprise n'est donc pas issue exclusivement de la récente ESS mais était déjà dans les pensées bien avant. Chaque entreprise peut, si elle y trouve son intérêt, choisir de mener une action qui influencera directement la vie de personnes. La qualité de cette action, négative ou positive pour ces personnes, dépend ensuite de l'interprétation de chacun.

Nous voyons en ces entreprises comme Google qui ont un impact sur la société un exemple des possibilités pour répondre aux besoins sociaux des individus. Les dynamiques générées par ces groupes d'individus, et alimentées par l'économie

30 BRETON, Johan, 2015. Projet Loon : les ballons de Google arrivent en Indonésie. Les Numériques [en ligne]. 31 octobre 2015. [Consulté le 10 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.lesnumeriques.com/vie-du-net/projet-loon-ballons-google-arrivent-en-indonesie-n46685.html>

31 SIBIEUDE, Thierry et CLAVERIE, Céline, (Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire)2011. La mesure de l'impact social - Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action. Avise [en ligne]. 8 décembre 2011. [Consulté le 15 juin 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf

32 BENSEBAA, Faouzi et BÉJI-BÉCHEUR, Amina, 2005. Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises. Management & Avenir. 2005. Vol. 3, n° 1, pp. 171.

et la finance, permettent de concentrer des forces et ressources de manière efficace pour faire évoluer la condition humaine. Mais quelle cause sert-on lorsque nous travaillons dans une de ces dynamiques ?

EN FAVEUR DE LA CAUSE

S'il n'y a pas forcément un profit à faire, mais que l'on souhaite contribuer à la société, il est possible de travailler pour une cause. Prendre en compte des problématiques sociales permet de voir l'impact positif autour de soi et de se sentir utile à cette cause. Prenons l'exemple de Noisy-Liens³³, une association de vente de vêtements d'occasion. Son but est de créer un lien social entre les clients ayant tous niveaux de revenus et n'est donc pas réservée à seulement ceux au plus faible budget. Le lien social créé l'est aussi bien du côté des bénévoles de l'association où sont intégrées des personnes en réinsertion professionnelle que dans la variété de leurs clients. « Dans la variété des objectifs poursuivis par l'association, de l'idéalisme à la recherche d'avantages matériels, il y a néanmoins une constante : les associations se situent dans un espace de sociabilité en marge du système mercantile. »³⁴.

En travaillant ensemble pour la même cause, on permet l'émergence d'initiatives

qui ne pourraient pas exister autrement. Ce sont les associations à leur échelle qui sont capables de créer un début. « P. Calmette rappelle que les associations sont depuis leur création à l'origine de l'innovation sociale permettant aux pouvoirs publics de légiférer et d'organiser les actions dans le cadre de lois et de projets. Elles sont souvent les premières à prendre en charge des problématiques collectives relatives à l'exclusion, à l'insertion... en faveur de la cohésion sociale au niveau de la société civile. »³⁵. Elles sont donc indispensables pour faire évoluer la société, faire changer les mentalités, sensibiliser les personnes à leurs causes. Et en réponse, ces personnes vont aussi porter ses causes alors qu'elles en étaient indifférentes au début. L'efficacité des organisations à but non lucratifs n'est plus à démontrer. Vous connaissez sûrement l'entreprise Monsanto. Celle-ci, qui est la productrice du pesticide Roundup, porte une image publique négative suite aux actions des écologistes qui ont dénoncé la toxicité du produit contenant du glyphosate. Ce pesticide est utilisé en majorité par les agriculteurs qui sont donc les premiers concernés, pourtant le grand public est aussi impliqué dans le scandale. Comme le sujet s'est élargi un plus grand nombre d'acteurs, l'État a dû se saisir du sujet par les actions de la ministre de l'Écologie Ségolène Royale et

33 Site web de l'association <https://noisyliens.fr/>

34 DEBBASCH, Charles et BOURDON, Jacques, 2006. Introduction. In : [en ligne]. Paris : Presses Universitaires de France. pp. 3-8. Que sais-je ? ISBN 978-2-13-055805-7. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/les-associations--9782130558057-p-3.htm>Cairn.info

35 LAFARGE, Hervé, 2005. Réflexion sur les enjeux de l'évaluation de la valeur ajoutée d'une organisation associative : la mesure des performances sociales externalisées. *Management & Avenir*. 2005. Vol. 3, n° 1, pp. 199.

celle-ci a décidé de faire retirer le Roundup du commerce pour le grand public³⁶. Les écologistes ont donc réussi leur campagne de sensibilisation sur le sujet.

D'après la hiérarchie des besoins de Maslow³⁷, une fois les besoins primaires (sécurité, nourriture, interactions sociales) assouvis, les notions d'appartenance et d'estime sont la suite logique de l'évolution de nos besoins. Travailler dans le cadre d'une association par exemple permet alors d'être entouré de personnes partageant les mêmes idées, de se sentir dans une zone de confort, et d'avancer plus loin en ayant les mêmes objectifs en tête. En interagissant avec d'autres personnes au sein d'une dynamique commune, motivée par des idéaux similaires, l'engagement des personnes est au plus haut : les valeurs partagées étant bien souvent ancrées dans nos croyances personnelles, notre identité, nous leur portons une importance primordiale.

Les membres d'une association sont plus diversifiés que dans d'autres organisations. Au nom d'une cause et sans enjeux économiques, le recrutement des membres est plus ouvert. Se réunir dans une structure pour une cause permet donc de bénéficier de l'effort de chacun afin d'accomplir un travail en accord avec ses valeurs tout en s'affranchissant de problématiques administratives et économiques à petite échelle.

EN FAVEUR DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

À l'inverse de l'interprétation anglo-saxonne et populaire, l'intérêt général ne se limite pas à la somme des intérêts individuels mais vise à répondre à des valeurs républicaines et des droits fondamentaux comme procurer un bien-être équitable à toute une population. Très proche de la notion d'utilité publique, ce bien-être peut se traduire par l'accès équitable à des services et infrastructures nécessaires au quotidien des personnes au sein de leur communauté afin de leur garantir un niveau de vie minimum et leur intégrité.

En ce sens, l'État et la fonction publique ont une légitimité indéniable et se placent comme l'acteur fondamental de cet intérêt commun. L'une des raisons est sa capacité d'avoir un impact fort et profond sur la société. Si les entreprises se doivent de faire du profit et si les associations doivent tenir a minima l'équilibre, la fonction publique peut dans certains cas s'autoriser à ne pas avoir de viabilité économique qui sera compensé ailleurs.

Le cas des transports en commun en est un des meilleurs exemples. La logique économique voudrait qu'une entreprise privée de transport privilégie les routes les plus empruntées donc rentables, probablement celles à proximité de centres

36 CHESNAIS, Eric de La, 2015. Les jardineriees prêtes à limiter l'accès libre au désherbant Roundup. Le Figaro. 16 juin 2015.

37 MASLOW, Abraham H, 2013. A theory of human motivation. Lexington, KY : publisher not identified.

urbains importants, mettant alors à l'écart les populations plus reculées et accentuant encore plus les écarts de qualité et standards de vie. En revanche, les entreprises remplissant une mission de service publique comme la SNCF et la RATP doivent fournir un service minimum³⁸ afin de garantir un accès équitable aux transports à l'ensemble de la population, sur l'ensemble du territoire. L'État prend en charge la réduction des inégalités et assure une qualité de vie pour le plus grand nombre.

En travaillant dans le secteur public, nous permettons de favoriser une équité dans la population.

Mais les entreprises commencent à agir de leur propre chef pour l'intérêt général, notamment depuis les récentes crises économiques, environnementales et sociétales que nous traversons. Leur implication dans ce rôle d'acteur pour l'intérêt général se manifeste au travers de diverses initiatives et engagements de leurs parts.

Afin d'assumer ce rôle et de prouver, d'une certaine manière, que les entreprises peuvent soutenir un enjeu de société majeur est née la responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE). Certains entreprises poussent leur engagement

jusqu'à leur fonctionnement même, comme par exemple la chaîne de bars à cafés Starbucks, qui favorise le recrutement de militaire et de leurs familles dans ses effectifs afin de soutenir leur réinsertion dans la vie active³⁹. Dans la même mouvance, certaines entreprises se lancent dans des actions désintéressées (financièrement parlant) et adoptent un état d'esprit basé sur ce la contribution à un bien-être commun. L'entreprise Kickstarter, plateforme leader du crowdfunding, avait déjà une position au plus proche de nombreuses communautés. Mais un de ses derniers pas dans la direction de l'intérêt général fut de passer son statut juridique à celui de Benefit Corporation⁴⁰ et de présenter une batterie de mesures allant d'efforts écologiques à des dons provenant directement de ses bénéfices nets, et à améliorer son environnement de travail pour tous ses collaborateurs.

Cela paraît être du bon sens. Et pourtant, de telles initiatives deviennent parfois de véritables arguments d'embauche et d'affaires. Alors qu'en soi, cela ne se résume qu'à être un peu plus humain.

LES LIMITES DE LA DÉPENDANCE

Pour reprendre les points évoqués, il existe cependant des limites à travailler au sein

38 MAÎTRE EOLAS, 2007. La loi sur le service minimum : le législateur a fait le service minimum. Journal d'un avocat [en ligne]. 7 août 2007. [Consulté le 21 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.maitre-eolas.fr/post/2007/08/07/682-la-loi-sur-le-service-minimum-le-lgislateur-a-fait-le-service-minimum>

39 STARBUCKS, [sans date]. Military & Spouses - Serve with us. Starbucks [en ligne]. [Consulté le 21 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.starbucks.com/careers/veterans>

40 KICKSTARTER, [sans date]. Kickstarter est une Benefit Corporation. Kickstarter [en ligne]. [Consulté le 29 mai 2017]. Disponible à l'adresse : www.kickstarter.com/charter

d'un groupe. Dans le cas d'Amazon, le chef dicte ses décisions et les employés n'ont pas leur mots à dire, d'ailleurs les employés ne sont que l'extension de la volonté de Jeff Bezos. Cette culture réfrène ses collaborateurs de prendre des risques et d'innover. Les initiatives individuelles sont donc limitées.

« 2/3 de la population américaine active interrogée se dit « désengagée ». Au 3ème trimestre 2011, 52 % des personnes désengagées déclaraient ne se rendre au travail que pour leur salaire, sans implication dans le dépassement des objectifs, sans prise d'initiative, sans suggestion d'amélioration. »⁴¹

Lorsqu'on contribue dans un environnement collaboratif comme une association, les modes de décision sont souvent participatifs ce qui nécessite d'obtenir un consensus avec la majorité. En cas d'échec, la dissolution du groupe peut vite arriver compte-tenu qu'il s'agit de volontaires avec peu de contraintes.

Enfin dans le cadre de la fonction publique, s'il n'y a pas forcément un leader comme dans une entreprise, l'autorité s'exerce plutôt par la lourdeur des protocoles. Mais le résultat est similaire : les fonctionnaires ne peuvent pas se détacher des décisions implacables prises en amont même si leur raison leur dit que le processus habituel est incompatible avec la réalité.

Nous pouvons donc nous poser la question : la survie du groupe doit-elle passer avant celle de l'un de ses membres ? Nous pouvons dire qu'à cette question la réponse dépend de combien de membres le groupe peut-il se défaire avant d'être lui-même dissolu. Nous avons en effet deux problématiques ici : la survie du groupe et celle de la personne. Si la personne est un détracteur qui risque de ronger le reste du groupe, il vaut peut-être mieux se débarrasser d'elle. Mais, si cette personne fait quelque chose de moral et que c'est le groupe dont l'action est immorale, est-ce vraiment la personne qu'il faut remettre en cause ?

En effet, ensemble il est possible d'aller plus loin mais il n'est pas sûr de maîtriser la destination. Les expériences de Stanley Milgram⁴² ont montré que sous l'effet d'une autorité certaines décisions peuvent être prises sans rationalité et que celles-ci peuvent avoir des effets destructeurs car par obéissance, il est possible pour les individus de violer leur propre morale.

À cela s'ajoute le comportement de preuve sociale, ou des moutons de Panurge, qui implique qu'une fois une direction lancée, les autres individus du groupe suivent le mouvement sans autre considérations. On peut même venir à un point où, par envie de consensus, l'ensemble des membres d'un groupe peuvent prendre une décision irrationnelle qu'aucun d'eux n'aurait pris

41 VANHÉE, Laurence, 2014. Happy RH le bonheur au travail, rentable et durable. Bruxelles : la Charte, paragraphe 9.4

42 MILGRAM, TERESTCHENKO, Michel, FAZZI, Mariane et RICHARD, Claire, 2013. Expérience sur l'obéissance et la désobéissance à l'autorité. Paris : Zones.

individuellement, ce qui est un phénomène appelé la pensée de groupe⁴³.

de ses membres comme nous allons voir dans la partie suivante.

Nous constatons donc que travailler dans un groupe peut représenter de multiples dérives et dangers pour la personne, le groupe en lui-même, ainsi que l'environnement extérieur au groupe. Faire partie d'une grande machine qui possède une grande puissance permet d'avoir un grand impact aussi bien que positif que négatif. Mais alors, comment faire pour favoriser seulement l'impact positif ?

Il est alors possible de soumettre non plus le groupe à l'autorité d'un leader, ou d'une mouvance impersonnelle, mais à la criticité

43 JANIS, Irving L., 1972. *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston : Houghton, Mifflin.



“Add friends.”

Crédits d'illustration : Al Power - <https://dribbble.com/shots/2945598-Add-friends>

Un travail où je suis nous

—

Interdépendance

Nous constatons que trop se concentrer sur l'individu et sur le collectif ont chacun leurs dérives. Il nous est nécessaire de jouer finement sur la balance entre ces deux notions et la résultante de cet équilibre est le bien commun : coordonner le bien de la société et celui de chaque personne qui la compose.

EXEMPLES DE MODÈLES DÉJÀ EXISTANTS

LA RUCHE QUI DIT OUI

Cette entreprise, entre AMAP⁴⁴ du monde associatif et la grande distribution, jongle entre ses casquettes de militant et d'acteur économique. Cette dualité dans sa position se ressent dans sa culture où l'organisation des employés se fait de manière collégiale mais où les objectifs commerciaux sont fixés par l'équipe dirigeante.

Avec ses 145 collaborateurs, il n'existe que trois niveaux de hiérarchie : le PDG, les Chief Officers et tous les autres employés. Les chefs de projet, situés au troisième niveau comme le restant des équipes, n'ont pas d'autorité sur les membres des équipes mais sont tout de même responsables face au top-management. Ils doivent donc avoir un rôle de communicant, de facilitateur, de catalyseur en prenant en compte les réactions de l'équipe pour enclencher la bonne direction dans le projet.

Comme le niveau de hiérarchie est

faible, les employés peuvent facilement communiquer avec le PDG et faire valoir leur voix qui prend une grande importance dans les décisions prises. Les équipes s'auto-organisent et le télétravail est répandu. Les horaires de travail sont flexibles tant que chacun a le sentiment d'avoir bien travaillé. Certaines personnes travaillent 32h (4/5ème) ce qui leur permet d'avoir une journée en plus pour elles.

Kim Lai, un collègue que nous avons interviewé, affirme que 32h est déjà suffisant pour être productif et que le temps libéré permet de se sentir mieux les autres jours. En prenant le temps d'effectuer d'autres activités, il est alors possible de prendre plus de recul sur son travail. Tant qu'il y a suffisamment de personnes dans l'équipe, il n'y a pas de problèmes de synchronisation entre les membres. Il conclut que ce rythme de travail pourrait être étendu à tout le monde.

En terme de culture d'entreprise, il est encouragé pour les nouvelles recrues de passer quelques jours dans les autres bureaux de France pour observer leur manière de travailler et de participer à des journées de woofing en allant chez l'agriculteur l'aider à planter des arbres par exemple. De plus, au siège à Paris, le déjeuner est préparé par les employés eux-mêmes pour des tablées de 40 personnes. La collaboration et l'esprit de débrouille et d'entraide sont donc bien ancrés dans les esprits de chacun.

44 Association pour le maintien d'une agriculture paysanne

S'il n'y a pas de statistiques sur les employés, le fait que certains sont prêts à recevoir un plus bas salaire, du fait qu'il s'agit d'une entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire, que d'un haut salaire d'une plus grande entreprise traditionnelle, montre que le cadre de travail leur est suffisamment satisfaisant et en vaut la peine.

VALVE

Le studio de jeux vidéo Valve est connu pour avoir produit les jeux vidéo Half Life, Counter Strike et Portal pour en citer quelques uns. Ses jeux sont reconnus pour leur qualité et aussi pour le fait que les dates de sorties des prochains jeux restent inconnues jusqu'à peu de temps avant leur véritable sortie. En effet, à la différence des autres studios de jeux vidéo qui produisent des jeux chaque année, Valve a produit depuis sa création en 1996 moins d'une dizaine de jeux donc environ une moyenne d'un jeu tous les 2-3 ans. Mais il est à noter que l'entreprise s'est aussi diversifiée car elle est à l'origine de la plateforme de vente de jeux vidéo Steam qui lui permet d'avoir un revenu continu confortable⁴⁵.

La raison de la singularité de cette entreprise est son organisation horizontale. En effet

les employés, qui n'ont pas d'intitulé de poste, possèdent des bureaux mobiles et se regroupent en fonction de leurs intérêts autour de porteurs de projets⁴⁶. Comme décrit dans le Valve Handbook for New Employees, il est attendu des employés d'être des entrepreneurs et de décider d'eux-mêmes les objectifs, d'évaluer la valeur de leur travail et d'analyser par eux-mêmes les retours des utilisateurs.

« Deciding what to work on can be the hardest part of your job at Valve. This is because, as you've found out by now, you were not hired to fill a specific job description. You were hired to constantly be looking around for the most valuable work you could be doing. »⁴⁷

Ce mode d'organisation privilégie la qualité, et Valve est reconnu pour cela, quitte à négliger les délais à un tel niveau qu'il existe l'expression « Valve Time » pour désigner le retard entre les annonces de date de sortie de nouveaux jeux et leur véritable sortie. L'entreprise a accepté cette expression comme un compliment qui démontre que les joueurs sont prêts à attendre leurs jeux pour leur qualité. Il existe une page du Wiki propre à Valve⁴⁸ listant toutes les fois où il y avait un décalage entre la date annoncée

45 CHIANG, Oliver, 2011. Valve And Steam Worth Billions. Forbes [en ligne]. 15 février 2011. [Consulté le 10 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.forbes.com/sites/oliverchiang/2011/02/15/valve-and-steam-worth-billions/>

46 OLIVEAU-BRENEY, Simon, 2014. L'organisation projet horizontale, un modèle viable ? Le blog des Thiguys [en ligne]. 18 novembre 2014. [Consulté le 13 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://blog.thiga.fr/a-la-une/valve-organisation-produit/>

47 Valve Handbook for New Employees, 2012. [en ligne]. Disponible à l'adresse : http://www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf page 9

48 Valve Time - Valve Developer Community, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://developer.valvesoftware.com/wiki/Valve_Time

et la date réelle, qui peut même parfois être en avance.

Le fait que l'organisation soit plate implique aussi que les processus de recrutement et de licenciement se fassent de manière collaborative⁴⁹. Ce dernier processus n'est pas décrit dans le Valve Handbook for New Employees et l'entreprise admet qu'il le faudrait mais qu'il est trop difficile d'utiliser les bons mots et que chaque cas à ses spécificités. Donc lorsqu'une personne est recrutée ou licenciée de chez Valve, cette décision n'est pas seulement due à une personne mais bien au groupe qui dans son ensemble convient de l'adéquation ou la non-adéquation de la personne pour l'entreprise.

Valve se justifie de son choix d'organisation car étant un studio de jeux vidéo, l'entreprise souhaite ainsi favoriser la créativité des employés et leur permettre de déployer toutes leurs compétences sans contraintes. Nous pouvons donc comprendre que ce modèle d'organisation ne conviendra pas à tout le monde mais qu'il a tout à fait sa place dans ce cadre.

« Hierarchy is great for maintaining predictability and repeatability. [...] But when you're an entertainment company that's spent the last decade going out of its way to recruit the most intelligent,

innovative, talented people on Earth, telling them to sit at a desk and do what they're told obliterates 99 percent of their value. We want innovators, and that means maintaining an environment where they'll flourish. »⁵⁰

SPF SÉCURITÉ SOCIALE (SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL BELGE)

Le SPF a réussi l'exploit d'être une organisation de l'administration publique libérée, secteur pourtant connu pour ses méthodologies procéduriers. Le management, inspiré du leader Frank Van Massenhove, a choisi de changer totalement les méthodes de travail lorsqu'en 2005 il avait constaté que seulement 17% des candidats postulant à un niveau fédéral souhaitaient intégrer l'organisation⁵¹. Après avoir opéré les changements, une enquête de décembre 2011 a démontré que le taux de candidatures spontanées a grimpé à 90%.

« La même règle s'applique alors à tout le SPF, quel que soit le niveau hiérarchique : pas de bureau attribué, pas d'enregistrement obligatoire du temps de travail, possibilité de télétravail jusqu'à trois jours/semaine »⁵²

Ce nouveau mode d'organisation permet un

49 ONLINEMBA.COM, [sans date]. The Art of Firing: The Valve Way. OnlineMBA.com [en ligne]. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.onlinemba.com/blog/art-of-firing-valve-way/>

50 Valve Handbook for New Employees, Ibid page 4

51 VANHÉE, Laurence. Happy RH le bonheur au travail, rentable et durable. Bruxelles : la Charte, 2014.

52 VANHÉE, Laurence. Happy RH le bonheur au travail, rentable et durable. Bruxelles : la Charte, 2014, p.91.

« niveau de bonheur » plus élevé parmi les collaborateurs et d'avoir à plus long terme un retour sur investissement en attribuant une confiance a priori aux collaborateurs. Ceux-ci ont sont libres de leur lieu de travail et de leurs horaires de travail, pouvant ainsi s'adapter à leurs besoins personnels comme le fait de devoir partir plus tôt pour chercher les enfants à l'école. C'est ce que Laurence Vanhée appelle flexiplace et flexitime.

« [...] les collaborateurs heureux sont :
2 fois moins malades,
6 fois moins absents,
9 fois plus loyaux. »⁵³

Le rôle du manager a été transformé, il ne fait plus autorité mais accompagne et donne la direction. Il n'est plus donné aux collaborateurs le « comment », ce sont eux qui décident de leur manière de travailler. Le responsable d'équipe ne fait que donner des objectifs et les équipes s'auto-organisent pour les atteindre. Cependant il peut être nécessaire pour le leader d'intervenir lorsque l'équipe échoue à résoudre ses problèmes.

« Ainsi, le contrôle social remplace le contrôle hiérarchique en première ligne. Le responsable de l'équipe n'intervient que lorsque les membres de l'équipe arrivent à cours de ressources pour résoudre d'éventuels dysfonctionnements. Le leader – c'est dans le mot – devient le guide qui

montre et ouvre la voie »⁵⁴

Comme chacun peut s'auto-gérer, cela implique donc la responsabilisation des collaborateurs et dans le cas d'abus de confiance des sanctions peuvent être entreprises a posteriori.

« Il n'est pas question que l'organisation personnelle d'un collaborateur empêche son équipe ou même un seul de ses collègues de fonctionner proprement. »⁵⁵

Le succès du changement du SPF s'est aussi fait sur le point de vue logistique. Comme les employés peuvent télétravailler jusqu'à trois fois par semaine, il a été possible de réduire le nombre de bureaux (6 bureaux pour 10 collaborateurs), d'imprimantes et d'autres utilitaires. Des économies d'échelle ont donc été obtenus sur le matériel et l'espace loué.

« 6 millions/an de frais locatifs pour la période 2009-2011 et 9 millions à partir de 2012 (passage de 6 bureaux pour 10 personnes) ;
40 % de frais de maintenance et de nettoyage des bureaux en moins, pour un nettoyage d'ensemble quotidien ;
78 % de frais d'impression en moins (passage de 435 imprimantes à 45) ;
80 % de frais de téléphonie en moins (appels gratuits entre collègues, utilisation

53 VANHÉE, Laurence. Happy RH le bonheur au travail, rentable et durable. Bruxelles : la Charte, 2014, p.151.

54 VANHÉE, Laurence. Happy RH le bonheur au travail, rentable et durable. Bruxelles : la Charte, 2014, p.77.

55 VANHÉE, Laurence. Happy RH le bonheur au travail, rentable et durable. Bruxelles : la Charte, 2014, p.45.

de solutions de messagerie instantanée et de media sociaux) ;

35 % de frais d'économat en moins (avec un accès libre à l'ensemble du stock). »⁵⁶

THÉORIE Z, SUBSIDIARITÉ, ET MANAGEMENT

Le principe de subsidiarité est de laisser prendre la décision aux personnes qui sont au centre des enjeux concernés car elles seules connaissent les tenants et aboutissants.

Comme expliqué dans le livre *Turn The Ship Around*, le capitaine David Marquet nommé commandant du sous-marin nucléaire le moins performant de la flotte Américaine a complètement changé l'état d'esprit de son équipage en s'appuyant sur la responsabilisation de chacun de ses matelots.

Son objectif était que la décision soit prise au niveau le plus proche possible de l'exécution. Plutôt que de demander la permission d'agir, et donc de les déresponsabiliser, ses hommes devaient exprimer leur intention qu'il n'avait donc plus qu'à approuver, en faisant attention à ne pas reprendre le contrôle.

Il les invitait aussi à penser à haute voix pour contextualiser leurs demandes, s'assurer qu'ils ne fonctionnent pas en mode

automatique et ainsi permettre d'éviter des erreurs.

Pour permettre cette liberté de décision, il donnait à ses hommes des principes et des objectifs long terme et non des moyens, considérant qu'ils connaissent mieux leur pratique métier que lui. Cette méthodologie s'accompagne aussi de formations pour s'assurer que chacun ait la compétence technique pour prendre les décisions nécessaires.

Cet ouvrage est une application pratique de La théorie Z qui a été conceptualisée par William Ouchi après avoir étudié les entreprises états-uniennes et japonaises. Une relation de confiance est établie entre les travailleurs et l'entreprise car cette dernière offre un emploi à vie. Les employés sont alors impliqués dans l'entreprise et collaborent ensemble. Il est à noter que cette théorie part de certains principes dont le fait que les employés sont prêts à créer de bonnes relations au travail⁵⁷.

Dans ce cas, le manager doit non pas surveiller et faire jouer son autorité, mais garantir la cohésion et la communication entre ses équipes. Il lui est nécessaire d'identifier les besoins de ses équipes et d'accompagner dans leurs actions. Les rôles sont inversés, ce ne sont plus les employés qui travaillent pour les managers mais les managers qui travaillent pour les employés.

56 VANHÉE, Laurence. *Happy RH le bonheur au travail, rentable et durable*. Bruxelles : la Charte, 2014, paragraphe 9,42.

57 *Theory Z of Ouchi*, 2014. PlanOpedia [en ligne]. [Consulté le 14 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://planopedia.com/theory-z-of-ouchi/>

« À mon sens, un patron doit proscrire des instructions journalières. Son rôle doit se confiner à celui de contrôle général et de chef d'orchestre pour harmoniser et coordonner le fonctionnement global de l'entreprise, principalement via de bonnes procédures. »⁵⁸

Il peut paraître plus difficile de diriger un groupe si on ne dispose plus d'autorité mais c'est parce qu'on n'a plus le rôle de dirigeant. Le manager doit aider à éclairer les équipes mais ce sont toujours ces dernières qui prennent les décisions.

LIMITES DE L'INTERDÉPENDANCE

Il est très complexe de parvenir à ce que « je » devienne « nous ». Il faut impérativement passer par les étapes fondatrices d'une juste compréhension de soi (je suis je) et du groupe (nous sommes nous). Chaque personne a différents besoins et pour que celle-ci puisse contribuer au groupe, il lui faut d'abord avoir résolu ses trois premiers niveaux de besoins de la hiérarchie de Maslow⁵⁹, les besoins « hygiéniques », qui ne sont que des facteurs démotivants comme décrits par Herzberg⁶⁰. L'entreprise peut aider à atteindre les paliers supérieurs, mais elle est impuissante si la vie personnelle de l'employé ancre trop celui-ci au bas de la pyramide.

Ce modèle ne conviendra donc pas à tout le monde, même après une première période d'adaptation, certaines personnes préféreront les manières de travailler plus classiques pour des questions d'habitude et de culture. Ce sera d'autant plus le cas des personnes bénéficiant déjà d'une grande expérience professionnelle et d'un passif, ce qui les empêcheront de se changer pour s'intégrer.

C'est aussi très complexe de conserver ce mode d'organisation à cause de l'instabilité de la posture : on tend vers l'interdépendance. Un travail de conscientisation et de constamment réévaluer son environnement est nécessaire afin d'éviter les dérives possibles que ce soit une trop grande dépendance ou une trop grande indépendance. Cette notion d'équilibre demande à ce que tous les acteurs en jeu soient pleinement impliqués et soient capables d'évaluer la situation afin de prendre les mesures nécessaires de manière cohérente.

Afin de mettre en place ce mode d'organisation, il est nécessaire aux personnes d'être responsabilisées et d'avoir un ordre moral compatible avec leur travail. Même si l'approche progressiste peut justement intéresser et impliquer plus les employés, ça ne résout pas les cas où les intérêts de chacun sont en totale contradiction. Si en général on évite de

58 LEMAIRE Émile, *La Performance des PME, une histoire d'amour...*, 2017

59 MASLOW, Abraham H, 2013. *A theory of human motivation*. Lexington, KY : publisher not identified.

60 HERZBERG, F., 1966. *Work and the nature of man*. World Pub. Co.

recruter une personne désintéressée car peu efficace, ici cela sera complètement improductif car il lui sera même impossible de travailler quelle que soit la manière.

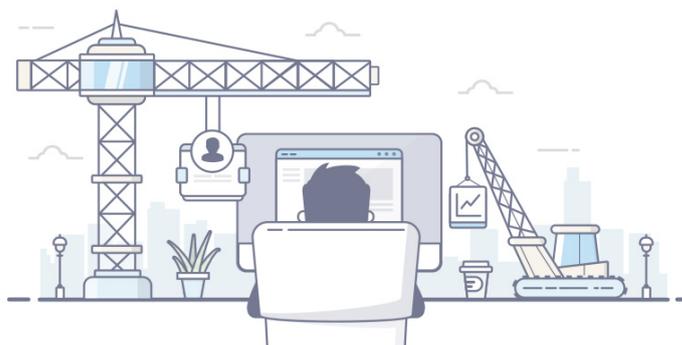
Cette manière de collaborer peut aussi être freinée par une notion de taille. Comme l'a affirmé l'ancienne employée de Valve Jeri Ellsworth dans une interview, les dynamiques à petite échelle ne sont pas toujours reproductibles à plus grande échelle. « The problem as she sees it is one of scalability. What works for five or 20 people doesn't necessarily support 300. »⁶¹. Elle développe que pour le recrutement chez Valve, il est nécessaire d'avoir l'aval de tous ses collègues, seulement il est statistiquement plus difficile d'obtenir l'unanimité, d'un grand nombre de personnes que d'un petit nombre.

De plus, en rapport avec la taille des équipes, nous retrouvons la même problématique de pensée de groupe que nous avons identifiée dans la partie précédente. Qui est que par

volonté d'obtenir un consensus dans le cadre de la résolution d'un problème, les membres du groupe vont chacun faire des compromis au point que la solution finalement obtenue n'aurait jamais pu être obtenue par la seule pensée rationnelle d'un des membres.

Enfin, donner à chacun sa liberté peut aussi provoquer le développement d'interactions sociales plus complexes qui peuvent nuire à des individus ou au groupe. Comme l'expliquait Jeri Ellsworth, à Valve même s'il n'y avait pas de hiérarchie, du fait du charisme de certains d'une part et des fauteurs de trouble d'autre part, il existait un ordre social implicite qui pouvait empêcher l'expression authentique de chacun. Dans son cas, il lui fut donc impossible de recruter des personnes talentueuses car certains de ses collègues affirmaient qu'ils n'allaient pas s'intégrer à la culture de Valve.

61 Philippa WARR, Former Valve Employee: « It Felt a Lot Like High School », 2013. WIRED [en ligne]. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.wired.com/2013/07/wireduk-valve-jeri-ellsworth/>



“Please wait, we’re building your website”

Crédits d'illustration : Al Power

<https://dribbble.com/shots/3062682-Please-wait-we-re-building-your-website>

Conclusion

Nous avons cherché à travers ce mémoire à identifier plusieurs manières de travailler ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients. Nous avons commencé par les besoins de l'individu, l'indépendance, ensuite considéré le travail dans le groupe, la dépendance, et enfin un entre-deux, l'interdépendance.

Par définition, un modèle de société parfait est une utopie. Dans le monde réel, des dérives sont toujours possibles pouvant nuire au groupe et/ou aux personnes qui le constituent. L'individu, à trop penser à lui, se retrouve isolé des richesses des autres et le groupe, à trop imposer une homogénéité, se prive des initiatives de ses membres.

Cependant, il est possible de tendre vers un mieux par un travail continu d'équilibrage.

La théorie des deux facteurs de Frédéric Herzberg offre un prisme d'analyse de ces modèles différenciant les besoins des personnes et leurs motivations, un employé pouvant ainsi être dans le même temps satisfait et insatisfait de son travail.⁶² Nous pouvons ainsi observer des formes d'organisation privilégiant une productivité immédiate par l'utilisation maximale d'une partie des ressources, et d'autres une vision plus holistique par l'exploitation plus modérée de toutes les ressources, sur le long terme. Certains types d'organisation permettent plus le développement de l'individu et d'autres l'appartenance à un groupe.

Nous estimons que tendre vers l'interdépendance avec les entreprises libérées et encourager le principe de subsidiarité va renverser la hiérarchie pyramidale, l'amener au service du bien commun et permettre l'épanouissement de chaque personne.

Renverser la hiérarchie tout d'abord car c'est l'essence même de la subsidiarité que de laisser la décision s'établir au niveau où l'action peut se faire ; à l'inverse de la hiérarchie pyramidale où le décisionnaire est totalement décorrélé de l'opérationnel.

Le bien commun ensuite, puisque l'interdépendance favorise la recherche conjointe du bien de la communauté et des personnes qui la compose ; ce qui s'oppose d'une part à l'individualisme qui se centre sur l'individu au détriment du groupe et d'autre part à l'intérêt général qui peut sacrifier un de ses membres à la cause.

Enfin l'épanouissement de la personne, car en proposant l'interdépendance et le principe de subsidiarité, la personne peut avoir les moyens de s'exprimer et de mener des actions qui lui semblent adéquates. Les jeux entre le groupe et les individus équilibrent ces actions afin de limiter les abus.

L'interdépendance est donc le plus proche d'un équilibre entre les intérêts individuels et du groupe.

62 HERZBERG, Frédéric, 1966. Work and the nature of man. World Pub. Co.

Annexes

BIBLIOGRAPHIE

ALESSANDRI, Guido, BORGOGNI, Laura, SCHAUFELI, Wilmar B., CAPRARA, Gian Vittorio et CONSIGLIO, Chiara, 2015. From Positive Orientation to Job performance: The Role of Work Engagement and Self-efficacy Beliefs. *Journal of Happiness Studies*. juin 2015. Vol. 16, n° 3, pp. 767-788. DOI 10.1007/s10902-014-9533-4.

ANONYMOUS, 2017. Valve Time. Valve Developer Community [en ligne]. 12 août 2017. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://developer.valvesoftware.com/wiki/Valve_Time

ARCHAMBAULT, Edith et TCHERNONOG, Viviane, 2012. Repères sur les associations en France. CPCA. [en ligne]. 2012. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://ile-de-france.drjscs.gouv.fr/sites/ile-de-france.drjscs.gouv.fr/IMG/pdf/Reperes-sur-les-associations-en-France.pdf>

ARROW, J. J., 1986. Rationality of Self and Others in an Economic System. . 1986.

BANDURA, Albert, 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. 1977. Vol. 84, n° 2, pp. 191-215. DOI 10.1037/0033-295X.84.2.191.

BELLUDI, Nagesh, 2016. Lessons from Lockheed Martin's Skunk Works: Autonomy Can Create Innovative Workplaces. *Right Attitudes* [en ligne]. 8 février 2016. [Consulté le 5 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.rightattitudes.com/2016/08/02/autonomy-to-create-innovative-workplaces/>

BENSEBAA, Faouzi et BÉJI-BÉCHEUR, Amina, 2005. Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises. *Management & Avenir*. 2005. Vol. 3, n° 1, pp. 171. DOI 10.3917/mav.003.0171.

BERGER, Charles R. et CALABRESE, Richard J., 1975. SOME EXPLORATIONS IN INITIAL INTERACTION AND BEYOND: TOWARD A DEVELOPMENTAL THEORY OF INTERPERSONAL COMMUNICATION. *Human Communication Research*. janvier 1975. Vol. 1, n° 2, pp. 99-112. DOI 10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x.

BERNE, Eric, 2010. Des jeux et des hommes: psychologie des relations humaines. Paris : Stock. ISBN 978-2-234-01766-5. OCLC: 717347031

BRETON, Johan, 2015. Projet Loon : les ballons de Google arrivent en Indonésie. *Les Numériques* [en ligne]. 31 octobre 2015. [Consulté le 10 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.lesnumeriques.com/vie-du-net/projet-loon-ballons-google-arrivent-en-indonesie-n46685.html>

BRUN, Jean-Pierre et DUGAS, Ninon, 2005. La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*. 2005. Vol. 30, n° 2, pp. 79-88. DOI 10.3917/riges.302.0079.

BUCKINGHAM, Marcus et COFFMAN, Curt, 2001. Manager contre vents et marées. Paris : Village mondial. ISBN 978-2-84211-115-1. OCLC: 757708259

CAPRARA, Gian Vittorio, ALESSANDRI, Guido, TROMMSDORFF, Gisela, HEIKAMP, Tobias, YAMAGUCHI, Susumu et SUZUKI, Fumiko, 2012. Positive Orientation Across Three Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. janvier 2012. Vol. 43, n° 1, pp. 77-83. DOI 10.1177/0022022111422257.

CHESNAIS, Eric de La, 2015. Les jardineries prêtes à limiter l'accès libre au désherbant Roundup. *Le Figaro*. 16 juin 2015.

CHIANG, Oliver, 2011. Valve And Steam Worth Billions. *Forbes* [en ligne]. 15 février 2011. [Consulté le 10 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.forbes.com/sites/oliverchiang/2011/02/15/valve-and-steam-worth-billions/>

DEWHURST, Martin, GUTHRIDGE, Matthew et MOHR, Elizabeth, 2009. Motivating people: getting beyond money. *McKinsey&Company* [en ligne]. novembre 2009. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>

DGAFP (DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE), 2016. Fonction Publique : Chiffres-clés 2016. Portail de la Fonction Publique [en ligne]. décembre 2016. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/chiffres_cles/pdf/chiffres-cles_2016.pdf

EDWINAH, Amah, MILDRED, Daminabo-Weje et ROBERTA, Dosunmu, 2013. Size and Organizational Effectiveness: Maintaining a Balance. *Advances in Management & Applied Economics*. 2013. Vol. 3, n° 5, pp. 115-123.

GETZ, Isaac, CARNEY, Brian M et DEMANGE, Odile, 2016. *Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Paris : Flammarion. ISBN 978-2-08-137951-0. OCLC: 956366429

HERZBERG, F., 1966. *Work and the nature of man*. World Pub. Co.

HOGG, Michael A., SHERMAN, David K., DIERSELHUIS, Joel, MAITNER, Angela T. et MOFFITT, Graham, 2007. Uncertainty, entitativity, and group identification. *Journal of Experimental Social Psychology*. janvier 2007. Vol. 43, n° 1, pp. 135-142. DOI 10.1016/j.jesp.2005.12.008.

JANIS, Irving L., 1972. *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston : Houghton, Mifflin. ISBN 978-0-395-14002-4. E744 .J29 1972

JOLIVEAU-BRENEY, Simon, 2014. L'organisation projet horizontale, un modèle viable ? Le blog des Thiguys [en ligne]. 18 novembre 2014. [Consulté le 13 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://blog.thiga.fr/a-la-une/valve-organisation-produit/>

LAFARGE, Hervé, 2005. Réflexion sur les enjeux de l'évaluation de la valeur ajoutée d'une organisation associative : la mesure des performances sociales externalisées. *Management & Avenir*. 2005. Vol. 3, n° 1, pp. 199. DOI 10.3917/mav.003.0199.

LEMAIRE, Émile, 2017. *La performance des PME, une histoire d'amour... : conseil pour que votre petite entreprise ne craigne plus jamais la crise*. Bruxelles : la Chartre. ISBN 978-2-87403-471-8.

LOCKHEED MARTIN, 2017. Skunk Works. Lockheed Martin [en ligne]. 2017. [Consulté le 13 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.lockheedmartin.com/us/aeronautics/skunkworks.html>

MAÎTRE EOLAS, 2007. La loi sur le service minimum : le législateur a fait le service minimum. Journal d'un avocat [en ligne]. 7 août 2007. [Consulté le 21 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.maitre-eolas.fr/post/2007/08/07/682-la-loi-sur-le-service-minimum-le-lgislateur-a-fait-le-service-minimum>

MANGOLTE, Pierre-André, 1998. Le concept de « routine organisationnelle » : entre cognition et institution. Université Paris-Nord.

MARQUET, Louis David, 2015. Turn the ship around! a true story of turning followers into leaders. New York : Portfolio Penguin. ISBN 978-0-241-25094-5. OCLC: 953873762

MASLOW, Abraham H, 2013. A theory of human motivation. Lexington, KY : publisher not identified. ISBN 978-1-4820-1123-4. OCLC: 856906727

MILGRAM, TERESTCHENKO, Michel, FAZZI, Mariane et RICHARD, Claire, 2013. Expérience sur l'obéissance et la désobéissance à l'autorité. Paris : Zones. ISBN 978-2-35522-057-9. OCLC: 941403557

MORIN, Estelle, 1996. L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. Éditions de l'organisation. Collection Manpower.

ONLINEMBA.COM, [sans date]. The Art of Firing: The Valve Way. OnlineMBA.com [en ligne]. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.onlinemba.com/blog/art-of-firing-valve-way>

PEIFFER, Christophe, 2013. Liberté, Indépendance ou Autonomie. Le blog des rapports humains [en ligne]. 4 février 2013. [Consulté le 16 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.leblogdesrapportshumains.fr/liberte-independance-ou-autonomie/>

PLANOPEDIA, 2014. Theory Z of Ouchi. PlanOpedia [en ligne]. 25 octobre 2014. [Consulté le 14 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://planopedia.com/theory-z-of-ouchi/>

RATH, Tom et CLIFTON, Donald O., 2004. How full is your bucket?: positive strategies for work and life. New York : Gallup Press. ISBN 978-1-59562-003-3. BF204.6 .R38 2004OCLC: ocm55981274

ROBERTSON, Brian, 2010. What if we rode a bicycle like we manage companies? [en ligne]. 27 juillet 2010. [Consulté le 3 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=7hKtFVlfp4U>

SANGHANI, Radhika, 2013. How Jeff Bezos rules his Amazonian empire. [en ligne]. 15 octobre 2013. [Consulté le 13 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.telegraph.co.uk/technology/amazon/10379912/How-Jeff-Bezos-rules-his-Amazonian-empire.html>

SIBIEUDE, Thierry et CLAVERIE, Céline, 2011. La mesure de l'impact social - Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action. Avise [en ligne]. 8 décembre 2011. [Consulté le 15 juin 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf

SMITH, Jillian D'Onfro and Kevin, 2014. Google Employees Reveal Their Favorite Perks About Working For The Company. Business Insider [en ligne]. 1 juillet 2014. [Consulté le 17 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.businessinsider.com/google-employees-favorite-perks-2014-7>

Snapshot, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 17 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.businessinsider.com/google-employees-favorite-perks-2014-7?op=1&IR=T#e-free-gourmet-food-and-snacks-are-never-ending-1>

TURKLE, Sherry et RICHARD, Claire, 2015. Seuls ensemble: de plus en plus de technologies, de moins en moins de relations humaines. Paris : L'Échappée. ISBN 978-2-915830-91-0. OCLC: 904748100

UNGERLEIDER, Neal, 2015. A New Report Shows How Amazon Is Different Around The World. Fast Company [en ligne]. 16 novembre 2015. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.fastcompany.com/3053659/a-new-report-shows-how-amazon-is-different-around-the-world>

Valve_Handbook_LowRes.pdf, [sans date]. [en ligne]. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf

VALVE, 2012. Valve Handbook for New Employees. [en ligne]. 2012. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf

VANHÉE, Laurence, 2014. Happy RH le bonheur au travail, rentable et durable. Bruxelles : la Charte. ISBN 978-2-87403-314-8. OCLC: 917158319

VAN REETH, Adèle, [2017]. Hannah Arendt et La crise de la culture (1/4) Qu'est-ce que l'autorité ? [en ligne]. [Consulté le 17 mai 2017]. Les Chemins de la philosophie. Disponible à l'adresse : <https://www.franceculture.fr/emissions/les-chemins-de-la-philosophie/hannah-arendt-et-la-crise-de-la-culture-1-quest-ce-que>

WARR, Philippa, 2013. Former Valve Employee: « It Felt a Lot Like High School ». WIRED [en ligne]. 7 septembre 2013. [Consulté le 15 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.wired.com/2013/07/wireduk-valve-jeri-ellsworth/>

