

ALTERNATIVES ORGANISATIONNELLES ET MANAGÉRIALES : PROMESSES ET RÉALITÉS ?

**Amandine Brugière (Anact), Camille Boullier (Anact),
Odile Chagny (Ires), Thierry Rousseau (Anact)
et Clément Ruffier (Anact)**

— INTRODUCTION

La quête de pratiques alternatives d'organisation et de gestion des entreprises est un thème que l'on retrouve autant dans la littérature managériale mainstream que dans le syndicalisme et les réseaux coopératifs et associatifs. C'est en prenant au sérieux cette inspiration que nous avons proposé ce numéro 12 de *La Revue des conditions de travail*, en collaboration avec l'IRES. Le point de départ de notre appel à contributions dressait le constat que l'entreprise « classique » semblait décriée et déstabilisée. Trop lourde, trop rigide, celle-ci ne permettrait plus l'expression de chacun et l'autonomie nécessaire pour faire face aux enjeux contemporains posés par l'action collective (incertitudes multiples, digitalisation, conceptions alternatives de la performance, préservation des écosystèmes, égalité et inclusion, etc.). Quelles sont alors les alternatives possibles ? Et qu'entendre, bien sûr par « alternative¹ » ? La notion d'alternative est évidemment toute relative et sujette à interprétation. Mais le cadre fixé dans notre appel à proposition ne se voulait pas restrictif. Il aspirait à saisir ce qui changeait et évoluait à la fois dans les entreprises classiques – là où les liens de subordination (au sens juridique) déterminent un pouvoir de commandement et de contrôle de la part de l'employeur – et dans des pratiques collectives qui se déploient aux confins ou en marge du salariat (coopératives, réseaux d'indépendants, militants et *hackers*, etc.) et qui renouvellent jusqu'au mode d'être économique des organisations productives (avec les communs numériques, par exemple²).

Nous voulions également proposer des expériences concrètes menées dans différents milieux professionnels, marchands et non marchands, coopératifs et associatifs, conventionnels et hors-norme, etc. Près d'une vingtaine d'articles nous sont parvenus et nous avons également procédé à des entretiens avec un certain nombre d'acteurs de terrains. Ce dossier regroupe et ordonne les articles

¹ Nous définissons ainsi ce que nous entendions par « alternatives organisationnelles et managériales » : « l'invention, la mise à l'épreuve de nouvelles façons d'organiser le travail et de lier activité d'ensemble et contribution de chacun, la promotion de formes managériales inédites qui font la part belle aux mécanismes collectifs de prises de décisions et à une plus grande démocratie dans et hors de l'entreprise ».

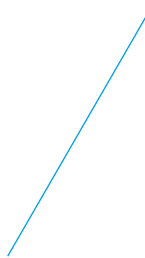
² Voir N. Alix et al. (2018), *Vers une république des biens communs ?*, Les liens qui libèrent, 315 p.

selon une partition relativement simple : ceux qui sont issus d'entreprises dites « ordinaires » et ceux présentant des innovations plus radicales, en « rupture » avec les modes usuels d'organisation. Cette partition ne doit cependant pas être considérée de façon unilatérale et les divergences exacerbées. La question centrale restait pour nous la façon dont ces collectifs faisaient face à leurs problèmes en innovant dans leurs modes d'organisation et leur capacité à faire valoir le point de vue des salariés et/ou des participants à l'action commune. Toute action finalisée comporte des formes de coordination et de coopération, des routines et des règles, des arrangements informels, des zones d'incertitudes et de pouvoir, etc. Cela vaut pour les deux types d'organisations considérées ici (mais avec des modalités distinctes) que l'on soit dans des systèmes fortement contraints – sous la subordination d'un employeur – dans des organisations plus fluides, ouvertes sur leur environnement avec des frontières statutaires labiles et parfois incertaines. Dans les deux cas, il s'agit bien de ménager des espaces pour discuter et délibérer à plusieurs des enjeux posés par le travail et de faire face aux incertitudes nombreuses qui pèsent sur l'action. Parfois, c'est le projet même d'un collectif qui peut être mis en débat et qui appelle à des modes de règlements spécifiques. C'est alors le système de pouvoir de l'entreprise qui est transformé. Ce cas de figure se présente évidemment dans les collectifs qui se meuvent en dehors des liens de subordination habituels. D'autres fois, c'est au sein même des entreprises « classiques » que de nouvelles méthodes de coopération et de coordination sont proposées. De ce point de vue, il ne semble d'ailleurs pas y avoir de liens mécaniques entre les rapports de « subordination » (contractuels) et l'absence d'innovation organisationnelle. La « subordination » est sans doute une entrave mais elle n'empêche pas les acteurs de se lancer dans des dynamiques organisationnelles qui rompent peu ou prou avec des systèmes de commandement rigides et formels³.

Que conclure face aux nombreuses expériences contenues dans ce dossier de *La Revue des conditions de travail* ? Il n'était pas question pour nous, conformément à une tradition bien établie par le réseau Anact-Aract, de croire à un « grand soir organisationnel » qui viendrait gommer les difficultés et les péripéties de la vie collective dans un modèle établi une fois pour toutes. Pour changer le travail, il faut sans doute développer, selon l'expression de Jacques Prades (2012)⁴, une « utopie réaliste » plutôt que de céder à la croyance en un bon modèle qui viendrait établir une fois pour toutes un système clés en main. C'est dire que notre objet était constitué avant tout par le projet de faire du travail – lieu de l'activité au sens étroit du terme mais aussi de la mobilisation subjective – un objet de négociation et de discussion pour l'organisation collective. Le travail est traversé par des tensions et des exigences multiples. Ce n'est pas un « facteur » que l'on mobilise ou démobilise au gré des besoins, soit des actionnaires, soit des coopérants dans les entreprises de participation collective. Il faut alors l'organiser et le penser, soutenir un environnement qui permet l'action individuelle et la discussion autour de ses modalités d'exécution et de ses fins. C'est toujours un système à négocier et à préciser. Les alternatives et les expérimentations en ce sens sont certainement souhaitables. Il s'agit ainsi d'être modeste avec ce que l'on propose et ne pas croire que la question de l'organisation puisse être résolue une fois pour toutes dans un archétype organisationnel parfait. La participation en entreprise, ce sont aussi des règles, soit de représentations des uns et des autres pour peser sur le sens ultime de l'action, soit d'implication dans des collectifs

³ Et pour une raison précise, comme le rappelle Thomas Coutrot (2019), avec les nombreuses luttes sociales, « (...) le principe de la subordination a été modéré (négociation collective sur les conditions de travail, droits des élus du personnel, droit de retrait des salarié.e.s), et l'insécurité contenue (régulation des licenciements, assurance chômage...) ». Voir *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Seuil, p. 292. Mais il est aussi possible d'aller plus loin et de réfléchir à un salariat sans subordination comme le propose Danièle Linhart (2017), « Un salariat sans subordination », in *Le monde diplomatique*, juillet.

⁴ *L'utopie réaliste. Le renouveau de l'expérience coopérative*, L'Harmattan, 190 p.



agissants où se posent des problèmes concrets. Et la question fondamentale est bien celles des règles que l'on se donne - et qui peuvent être modifiées - pour organiser le travail et permettre un environnement où les décisions sont plus ouvertement partagées que dans l'entreprise classique.

Ce dossier débute par un entretien avec **Clément Ruffier**, sociologue et chargé de mission à l'Anact. Il y est question de la participation des salariés aux décisions qui les concernent. C'est une thématique ancienne et qui trouve actuellement un regain d'intérêt. Mais comment faire ? À partir de l'expérience d'une vingtaine de collectifs accompagnés par le Fonds d'amélioration des conditions de travail (Fact), l'auteur montre que la participation ne va pas de soi et ne s'improvise pas, autant dans les décisions qui concernent l'activité de tous les jours que celles qui s'adressent aux orientations stratégiques. Les projets fondés sur la participation prennent du temps et nécessitent une implication forte de toutes et tous. Ce n'est pas une raison pour y renoncer. Les avantages sont nombreux - partage des décisions, meilleure articulation entre le stratégique et l'opérationnel, moins de hiérarchie et de conflits mal résolus - mais une telle orientation ne se décrète pas et nécessite de nombreuses précautions.

Des entreprises « ordinaires » qui se transforment

Une première contribution de cette rubrique est proposée par les chercheurs **Xavier Léon** et **John Cultiaux**. Les nouvelles organisations peuvent générer des paradoxes importants. C'est le cas dans cette entreprise qui se projette comme si elle était une start-up - agilité, décisions rapides, etc. - mais qui maintient en pratique un fonctionnement bureaucratique. Le suivi d'un groupe de cadres « haut potentiel » permet aux chercheurs d'explorer cette situation. C'est le cas lorsque les valeurs exprimées - recherche du bien-être des salariés, développement des compétences - se heurte à des formes de pressions intenses pour obtenir des résultats. Ou encore lorsque l'agilité est brandie alors que chacun fait l'expérience de rigidités organisationnelles fortes. Mais c'est sans doute le sort de nombreuses expériences organisationnelles novatrices. Il s'agit alors de pouvoir exprimer ces difficultés et de procéder à un travail collectif pour dénouer ces situations.

L'article de **Bernard Prot**, **Jean-Yves Bonnefond** et **Yves Clot** s'intéresse aux conditions qui permettent le déploiement de la qualité du travail à partir d'une intervention dans une collectivité territoriale. L'intervention suit un dispositif de dialogue professionnel pour la qualité dans les services (DPQS) de la propreté et de la petite enfance. Il prend appui sur les différents conflits d'activité vécus dans les situations réelles et leur résolution dans le cadre de ce dispositif pour montrer les difficultés et les réussites des acteurs. L'importance des conflits de critères, leurs mises à jour et l'institutionnalisation de leur résolution ne sauraient être sous-estimées pour améliorer la qualité du travail. Et de ce point de vue, il n'y a pas de petits sujets qui ne peuvent faire l'objet d'une discussion. Mais la difficulté à faire vivre dans la durée un dispositif de ce genre persiste. Les encadrants changent fréquemment de postes et l'expérience doit être en partie recommencée.

Les chercheuses **Alison Caillé** et **Christine Geoffrion** rendent compte d'une étude menée dans une entreprise aéronautique qui expérimente une démarche de responsabilisation. L'enquête qualitative montre les nombreux freins organisationnels qui pèsent sur la démarche (la complexité des règles et des *process*, les contrôles exigés, la rotation des managers, le manque de clarté des rôles, etc.). L'enquête souligne également les leviers qui peuvent être mobilisés pour favoriser la démarche, en particulier la confiance et le renforcement du sens au travail. Le droit à l'erreur, la li-

berté d'organiser son travail, le fait d'être consulté dans les décisions opérationnelles, une meilleure reconnaissance, etc. sont des éléments qui permettent à une organisation « responsabilisante » de se déployer. Enfin les auteures concluent que l'innovation, pour être effective et acceptée, doit être co-construite entre les acteurs.

Le propos d'**Anca Boboc** renoue avec une interrogation ancienne qui, avec la digitalisation, revêt de nouvelles formes : comment faire participer les salariés avec les « boîtes à idées » et autres dispositifs participatifs d'innovation comme le « mur d'idées » ? Ces dispositifs trouvent aujourd'hui de nouvelles applications et de nouveaux modes d'expression. Mais comment assurer la reconnaissance des efforts accomplis et de l'engagement des personnes ? À partir d'une enquête empirique, l'auteure montre que ce n'est pas évident pour toutes et tous. Il y a les « généreux » et les « entrepreneurs de soi ». Les premiers considèrent qu'une bonne idée évoluera d'elle-même. Les seconds feront preuve de davantage « d'entrepreneurship » et tenteront de vendre leur idée. Ces dispositifs permettent une certaine reconnaissance de la valeur professionnelle des personnes. Mais il ne s'agit pas de substituer ce dispositif aux mécanismes usuels de formation de la reconnaissance, soit l'exercice d'un métier menant à la construction d'une véritable identité professionnelle reconnue en outre par la ligne managériale. C'est la principale conclusion de cet article.

Le secteur public n'échappe pas aux tentatives de transformation menées sous l'égide d'une plus grande participation des salariés aux décisions. C'est ce qu'analyse ici **Vincent Grosjean** de l'Inrs et **Anne Carbonnel** de l'Université Lorraine à partir d'une recherche dans une collectivité territoriale. Après avoir procédé à une synthèse des différents modèles qui se proposent de renouveler le cadre organisationnel des entreprises – la sociocratie, l'holocratie, le modèle Opale et la gouvernance cellulaire –, les auteurs reprennent la notion de « gouvernance partagée » pour évaluer la portée d'un processus de changement (par la formation) dans une situation « bureaucratique ». L'analyse est systématique et examine de nombreux critères : la transparence des informations, le mode de consentement/participation aux décisions opérationnelles, les *feed back*, la capacité de faire face aux paradoxes, etc. Différents éléments de conclusion sont proposés : l'importance du soutien de la direction, l'importance d'organiser les discussions, la qualité des relations entre les participants, etc. Évidemment, la confrontation entre un habitus structuré par les règles publiques et des éléments sociocratiques d'organisation ne va pas sans résistances « culturelles » diverses.

Antoine Koumba, chargé de mission à l'Aract Haut-de-France, s'intéresse à un dispositif particulier provenant des méthodes *Lean* : le *Stand up meeting*. Il rappelle d'abord les controverses qui entourent le déploiement du *Lean* à l'hôpital : outil certes de rationalisation mais aussi d'amélioration de la qualité du service aux patients pour les uns, il est pour d'autres dénoncé comme un instrument de contrôle et de réduction des coûts entravant la qualité des soins. Sans trancher dans cette controverse, à partir d'une intervention, l'auteur montre comment le *Stand up meeting* peut être utilisé pour discuter du travail et résoudre des problèmes concrets. Mais avant, il faut gagner la confiance des parties et s'assurer de la participation des tous les acteurs à la démarche. L'intervention ne permet pas de réduire complètement la méfiance syndicale à l'égard du *Lean*. Mais un dialogue professionnel se développe entre les différentes parties. Celui-ci se fait au bénéfice d'un renforcement de la dynamique collective.

Mathieu Goyet et **Patrick Pozo** font partie d'une association qui prend en charge les personnes en situation de vulnérabilité pour les protéger et les accompagner (tutelle, curatelle et sauvegarde

de justice, etc.). Cette fonction de protection est exercée par des « mandataires » qui suivent et conseillent des bénéficiaires parfois contre eux-mêmes. Cette activité de protection tutélaire entraîne ainsi de nombreux paradoxes : il faut préserver les biens des personnes mais aussi soutenir leur autonomie et respecter leurs droits. Afin de ne pas laisser les mandataires exercer isolément leurs métiers – et les laisser seuls face à des décisions difficiles – il est mis en place une « commission sociale » dans laquelle les décisions cruciales sont examinées et prises de façon plus commune. L'article résume ainsi plusieurs commissions donnant à voir l'importance d'une telle innovation pour assurer de meilleures décisions.

Les démarches de QVT peuvent entraîner des modifications importantes dans la façon dont les entreprises évoluent. **Assia Milan**, consultante en Normandie, relate une expérience d'intervention/ conseil dans trois TPE-PME. L'importance du dirigeant est soulignée pour la réussite de projets de transformation qui passent par une plus grande participation des salariés. Ceux-ci sont parfois d'anciens salariés qui ont éprouvé durement une expérience de management autoritaire. Mais déployer un autre type de management permet de mieux articuler la performance attendue de l'organisation et le bien-être des salariés. Une anecdote est racontée qui illustre l'utilité de discuter des problèmes concrets associés au travail. Il s'agit de l'expérience de l'installation d'une nouvelle machine qui permet de raccourcir les séries produites. Mais l'ancien convoyeur apparaît inadapté à cette fonction. Selon les salariés, dans les nouvelles conditions de production, il entrave l'activité et complique les mouvements. Il est donc mis de côté. L'intervenante instruit cette question dans des groupes de travail paritaires. Les managers font part de leur étonnement quant à la non-utilisation de ce convoyeur. Le point de vue des uns et des autres est exprimé. Il est décidé de revoir cette question et de procéder éventuellement à un nouvel investissement en changeant le convoyeur. Un tel résultat n'aurait pas pu être obtenu sans une confrontation entre les acteurs autour des conditions réelles de travail.

La transformation des organisations bureaucratiques est également le sujet des chercheuses au Cnam, **Amélie Sandoval** et **Katia Kostulski**. Il s'agit d'un service dédié à la propreté dans une grande ville. De nombreuses tensions traversent ce service entre les acteurs mais aussi entre les règles qu'il faut appliquer et les situations concrètes. Les auteures suivent particulièrement la gestion des encombrants. Les dépôts sont parfois sauvages et il est difficile de mobiliser rapidement le service au risque d'une multiplication des dépôts. Une expérimentation est proposée pour améliorer le fonctionnement de cette fonction : nouveau format de réunion et une grille de suivi des problèmes (« pour que les problèmes ne se perdent pas ») a été proposée dans le cadre d'une démarche participative. L'expérience est ardue à pérenniser. Les auteures analysent alors les raisons de cette situation : les règles statutaires qui n'autorisent que peu l'autonomie, l'obéissance hiérarchique, etc. Ces éléments conduisent au désengagement des personnes au travail malgré la bonne volonté des uns et des autres. Pour les intervenantes, « l'humilité » s'impose devant la difficulté à proposer d'autres modes de fonctionnement pour ces organisations.

« Défaire l'étau ? », tel est le titre de la contribution de **Camille Boullier**, doctorante au Lise, qui a réalisé un Cifre à l'Anact et qui évoque l'expérimentation d'une démarche Opale dans un groupement d'usines hydroélectriques dans une entreprise fortement « processée » et marquée par des procédures rigides. La question qui se joue est celle de l'autonomie professionnelle, interrogation on ne peut plus ancienne de la sociologie du travail. Celle-ci est déjà bien ancrée dans les pratiques de métier des professionnels sur le terrain. La démarche Opale, inspirée des travaux

de Frédéric Laloux veut renforcer celle-ci en octroyant plus de latitude au management et aux équipes d'intervention. Cette démarche s'appuie sur le volontariat des sites et semble éloignée des méthodes brutales d'imposition du changement. Pour autant, elle ne se déploie pas facilement ; le changement semble même marquer le pas. Comment prescrire l'autonomie à des salariés déjà autonomes par leur métier et avec des habitudes solidement ancrées. C'est toute l'équation que cette organisation doit résoudre dans un contexte changeant et incertain.

La qualité de vie au travail peut-elle être considérée comme un véritable modèle alternatif ? C'est à une interpellation de ce type que nous invite la contribution de **Benoît Massin**, consultant en organisation. Il le fait, de plus, dans un secteur particulièrement difficile : les hôpitaux. Il examine d'abord un certain nombre de modèles organisationnels qui se sont développés dans un secteur hospitalier à la recherche de nouveaux modes d'organisation : le *Lean management*, bien sûr, qui s'est déployé en Europe et en Amérique du Nord, le mouvement des entreprises libérées qui là également fait des émules un peu partout mais aussi les « hôpitaux magnétiques », particulièrement usités aux États-Unis. L'auteur explique qu'il existe également une autre conception dans la conduite des changements : la QVT organisationnelle qui s'est essaimée là aussi dans de nombreuses situations. Mais la QVT dont il est question obéit à des préceptes rigoureux : elle vise à une transformation organisationnelle et ne se contente pas de changements cosmétiques ou de proposer une chambre de décompensation aux malaises vécus au travail. Il s'agit d'une QVT orientée vers des changements effectifs – meilleure régulation de la charge de travail, limitation des pénibilités physiques, réduction du travail empêché, etc. –, garantie par une implication forte des personnels dans ce mouvement. Un exemple est retenu, celui de l'hôpital Waterland aux Pays-Bas. C'est l'occasion, en contrepoint, de mener une réflexion sur les dynamiques de changements dans les hôpitaux français.

Enfin pour clore cette rubrique, **Sonia Rousseau** témoigne dans un entretien de son expérience de direction d'un centre social de la Loire. Ces entreprises sont engagées dans un travail citoyen et solidaire. Ce sont des lieux d'animation de la vie sociale et culturelle. Le travail est partagé entre des bénévoles et des salariés permanents. L'équilibre entre ces catégories d'acteurs n'est pas toujours évident. Afin de redonner plus de poids aux bénévoles, une démarche de QVT est introduite. Celle-ci cherche à faire participer les acteurs en discutant du travail des uns et des autres et des responsabilités attribuées à chacun. Ce moment de clarification organisationnelle – menée de façon participative – crée de nouvelles dynamiques autour de projets bien définis.

Des organisations en ruptures : *hackerspace, freelances, communs, etc.*

Les collectifs de *freelance* autogérés prennent leur essor dans ce qu'il est convenu d'appeler la « nouvelle économie ». L'article de **Yannick Fondeur**, socio-économiste au Lise et au CEE, relate l'expérience d'un groupe de « freelancers » qui veulent « passer à l'échelle », c'est-à-dire se doter d'une plateforme mutualisée avec une gouvernance assurant le développement et la croissance du collectif. Cette évolution n'est pas évidente pour ces spécialistes qui offrent des prestations de services numériques pour le Web. Ces regroupements fonctionnent de façon très organique, les décisions sont prises rapidement grâce à la taille restreinte du collectif. Qu'en sera-t-il dans un réseau élargi avec la création d'une SAS et le recrutement de nouveaux membres ? Les valeurs du groupe sont pourtant fortes (entraide et communication) et la cohésion sociodémographique (les *freelancers* ont entre 25 et 35 ans) et de métiers favorisent le rapprochement et le sentiment d'une condition

commune (sans compter l'utilisation des outils digitaux). Ils veulent tous également travailler autrement sans s'embarrasser du statut salarial et de l'appartenance à une entreprise fixe. Malgré ces conditions *a priori* favorables, l'expérience est menacée. Le collectif passe de 139 membres à 643. Mais l'organisation est « continûment délibérée » et modifiée. Le passage à l'échelle s'avère difficile et l'expérience de *liberté organisationnelle* se complique au risque d'un délitement du projet.

Ce n'est pas sans analogie avec l'article précédent que **Frédéric Brugeilles, Connie & Benjamin Chow-Petit** et **Florence Le Nulzec** nous présentent l'expérience de La Myne, collectif auto-géré, tiers-lieu libre et *open source* qui se qualifie « d'organisation semi-ouverte ». Quelle est la dynamique de ce type d'organisation ? Un exemple permet d'en approcher la réalité. La crise de la Covid-19 et le confinement sont à cet égard révélateurs de la façon dont une organisation comme celle-ci peut se mobiliser. Très rapidement, dans le premier confinement, le collectif conçoit, développe et s'assure de la diffusion d'un gel hydro-alcoolique. L'organisation se tient à la « lisière du chaos ». Cette forme organisationnelle permet une adaptation rapide à un environnement incertain. La gouvernance du collectif repose d'ailleurs sur une « adaptocratie » : ce sont les circonstances qui déterminent comment réagir en situation. Pour autant, cette forme d'exercice du pouvoir nécessite de nombreux ajustements entre des collectifs à géométrie variable de façon à développer toujours plus d'équité et favoriser l'expression de chacun. Ce « contre-modèle » est-il un modèle pour les autres organisations ? Il est clair que cette contribution permet de réfléchir aux évolutions du travail et à la nécessité de repenser le cadre habituel d'organisation des entreprises.

Les **startups** de l'économie sociale et solidaire (ESS) n'échappent pas non plus aux interrogations sur leur forme organisationnelle. C'est à une attention sur la place et l'utilité du *care* que nous convie l'article de **Silvène Arnaud-Clemens**, doctorante au laboratoire Coactis. Trois choix organisationnels mobilisés caractérisent les pratiques de cette entreprise : le processus de recrutement, la mission de facilitation des relations humaines et l'organisation d'espaces de discussion. Ce sont autant de manières de faire vivre les principes du *care* dans le fonctionnement de l'organisation. Mais comme le montre cette recherche-action, ce n'est pas sans efforts : le *caring* ne va pas toujours de soi dans les actions quotidiennes. Il importe de soutenir cet effort en développant des leviers organisationnels comme les espaces de discussions sur le travail. C'est à cette condition qu'un *care* organisationnel peut devenir une ressource pour toutes et tous.

L'article de **Mickael Peiro** et **Frédéric Monnin** s'attache à décrire l'expérience d'un *hackerspace* à Montpellier. Le premier est chercheur à l'Université de Montpellier alors que le second, *hacker* et graphiste, est membre du collectif de *hackers*, le BIB 1.0.0. L'éthique du *hacker* est décrite et caractérisée : accès libre et illimité aux ordinateurs, information libre, méfiance envers l'autorité, décentralisation, jugements de compétences avant tout, non-discrimination, utilisation des ordinateurs pour créer, etc. Ils font part ensuite de l'expérience particulière du collectif à la recherche de locaux pour faire fonctionner l'*hackerspace*. Les moyens sont limités mais le collectif ne manque pas de ressources et de créativité. La méfiance envers les pouvoirs établis détourne le collectif de la recherche de subventions ; l'indépendance est à ce prix. L'humour, le jeu et la dérision font partie de la culture *hacker*. Mais il faut *faire* aussi, et le lieu permet d'expérimenter toutes sortes de projets : imprimante 3D, chiffrement des données, fabrications diverses, etc. Le lieu permet également d'échanger, d'écouter et d'enseigner. C'est l'apprentissage de l'autonomie en acte pour un public divers. Cette expérience constitue un dépassement des formes classiques d'organisation. Les au-

teurs de l'article se gardent toutefois de tout triomphalisme. Les difficultés sont nombreuses mais la démocratie participative se déploie sans doute au prix de nombreux efforts et d'un engagement intense des participants.

La contribution d'**Amandine Brugière** de l'Anact et d'**Odile Chagny** de l'Ires s'intéresse également à la façon dont des collectifs autogérés – des communs numériques – s'organisent et travaillent ensemble. Les décisions sont prises de façon partagée et sans hiérarchie formelle. Mais comment fonctionnent concrètement ces collectifs ? Quelles sont leurs difficultés ? Ces collectifs ont été réunis à travers deux modalités d'investigations : le transformateur numérique et le Fact (qui permet de financer un accompagnement des entreprises). Après avoir caractérisé ce que l'on entend par « commun du travail » - « des ressources partagées, gérées et maintenues collectivement par une communauté d'individus » - quatre collectifs sont analysés. Ces expériences oscillent entre une certaine fragilité organisationnelle et une inventivité certaine. Parfois, c'est la gestion des relations avec les parties prenantes externes qui est compliquée pour des collectifs dont les frontières sont appelées à bouger en fonction des projets. C'est aussi la question de la reconnaissance et de l'attribution des contributions qui se pose avec acuité. La vie de ces collectifs n'est pas un long fleuve tranquille. Ici aussi, de nombreux ajustements organisationnels et de nombreux débats sont nécessaires pour permettre une participation élargie des parties prenantes à l'évolution des collectifs.

Comment assurer la participation de chacune et chacun dans les processus de décision et le fonctionnement des collectifs ? C'est l'objet de l'entretien qui conclut ce dossier avec **Juliette Brunerie**, **Aliocha Iordanoff** et **Emmanuel Levard** chez Semawe. D'une certaine façon, tout collectif, même autogéré, a besoin d'un cadre et de règles pour assurer les interactions entre les participants au groupe. Ce collectif a choisi d'avoir recours à l'Holacracy pour instruire ses échanges et progresser sans exclure personne. Il s'agit en fait d'une véritable technologie organisationnelle participative. L'Holacracy est d'abord un système de gouvernance constitutionnel, ni vertical, ni purement horizontal. Le système peut être décrit comme une « hiérarchie englobante » qui vise à définir des rôles et des attributions de responsabilités, mais qui se donne comme objectif de permettre l'expression des tensions et les moyens de les résoudre. De ce point de vue, l'Holacracy est une méthode rigoureuse permettant à la vie organisationnelle de se dérouler dans de bonnes conditions.