
ORGANISER LE TRAVAIL SANS MANAGER : ÉTUDE DES PROCESSUS DE RÉGULATION AU SEIN D'UNE ORGANISATION AUTOGÉRÉE

Brigitte Nivet

Enseignante-Chercheuse, ESC Clermont Business School, CleRMA, CEREQ

Maxence Postaire

Enseignant-Chercheur, ESC Clermont Business School, CleRMA

Résumé

Cet article montre les processus de régulation au sein d'une organisation autogérée. La particularité de l'organisation autogérée est d'être sans manager. Le pouvoir et le travail y sont répartis parmi les membres. Ceci en fait un cas intéressant pour étudier les processus de création de règles. En mobilisant la théorie de la régulation sociale et en nous appuyant sur des observations et la conduite d'entretiens semi-directifs, nous mettons au jour les processus de régulation à l'œuvre. Nos résultats soulignent la présence de processus de régulation dans une organisation autogérée. L'émergence de la régulation autonome n'est pas, dans ce type d'organisation, qu'une réaction à la régulation de contrôle. Nos résultats mettent en valeur également que la présence de métarègles de contrôle contient une légitimité symbolique qui cadre les processus de régulation et fonde les règles de contrôle.

Mots-clés : régulations, organisations autogérées, autonomie

Abstract

Organizing work without a manager: A study of the regulation process in a self-managed organization

This article delineates the regulatory processes within a self-managed organization. The particularity of the self-managed organization is that it is managerless.

Power and work are distributed among the members. This makes it an intriguing case for examining rule creation processes. By mobilizing social regulation theory and drawing upon observations and semi-structured interviews, we bring to light the regulatory processes at play. Our findings underscore the existence of regulation processes within a self-managed organization. They emphasize that the emergence of autonomous regulation is not merely a response to control regulation. Additionally, our results highlight that the presence of meta-control rules carries a symbolic legitimacy that frames regulatory processes and forms the basis of the control rules.

Keywords: regulation, self-managed organizations, autonomy

1. INTRODUCTION

Depuis les travaux précurseurs des pionniers de la théorie des organisations, l'organisation fait l'objet de nombreux efforts de théorisation en vue de comprendre l'action organisée. À cet égard, les travaux de Desreumaux & Brechet (2013) offrent des perspectives intéressantes. Considérant l'entreprise comme un bien commun, leur approche s'oppose à la vision classique de l'organisation comme un tout unifié avec des buts « prédéterminés » et des méthodes préposées. En effet, travailler dans une organisation repose sur des interactions entre acteurs qui leur permettent de collaborer. Comprendre comment les individus parviennent à se coordonner dans le but de produire une action collective qui dépasse les intérêts particuliers est une question cruciale. Compte tenu de l'interdépendance des phénomènes existants dans une organisation, le cadre de pensée systémique s'impose. En particulier, la notion de régulation – au sens de production de règles pour l'action collective (Reynaud, 1988) – pour saisir ce qui se joue dans les ajustements de l'action.

Mintzberg (1980) a montré la diversité des processus de coordination à l'œuvre dans les organisations et l'importance de la coopération des salariés à ces processus. Toutefois, l'approche qui domine dans la majorité des organisations demeure une conception « prescriptive » des règles. Les managers sont souvent encouragés à s'identifier au gestionnaire qui contrôle les risques de déviance dans la veine des théories classiques en management (Nivet, 2019). Dans ce modèle, c'est aux managers de faire appliquer de façon rationnelle des méthodes ou procédures préconstruites et formalisées. Autrement dit, concevoir des règles et les prescrire. Ces règles sont donc généralement imposées par la hiérarchie, mais sont parfois décorréliées du travail réalisé par les acteurs. Ces derniers ne sont toutefois pas passifs face à ces prescriptions (Reynaud, 1988) et peuvent inventer leurs propres règles pour mener à bien leur travail.

Cependant, il existe des organisations autogérées sans hiérarchie (Canivenc & Moreau, 2020). Dans ces organisations les acteurs s'organisent néanmoins et établissent des règles pour mener une action collective. En effet, dans ce type d'organisation, les pratiques sont distribuées, partagées et assumées par des salariés et/ou autres membres de l'organisation. Aussi, dans cet article, nous proposons de mobiliser le cadre théorique de la Théorie de la Régulation sociale (TRS) (Reynaud, 1988) afin de comprendre comment les processus de régulation se déroulent dans une organisation autogérée.

Grâce à une étude de cas conduite dans une organisation autogérée, nous contribuons de plusieurs manières à la littérature. Nous étudions les processus de régulation dans une organisation autogérée (Canivenc, 2022 ; Canivenc & Moreau, 2020). Nous soulignons que l'émergence de la régulation autonome n'est pas, dans une organisation autogérée, qu'une réaction aux règles de contrôle. Nous montrons également que la présence de métarègles de contrôle (Chédotel & Krohmer, 2014) qui contiennent une légitimité symbolique permet de cadrer les processus de régulation et de fonder les règles de contrôle (Reynaud, 2003).

Cet article est structuré en plusieurs parties. Premièrement, nous présentons la TRS et la question de l'action collective dans les organisations autogérées. Deuxièmement, nous détaillons comment nous avons conduit l'étude de cas. Troisièmement, nous exposons nos résultats. Quatrièmement, nous les discutons. Et enfin, nous concluons.

2. THÉORIE DE LA RÉGULATION SOCIALE ET ORGANISATIONS AUTOGÉRÉES

2.1 Théorie de la régulation sociale : analyse des dynamiques d'ajustement de l'action collective

Les processus de création et de transformation de règles dans les organisations sont un phénomène complexe dans lequel se mêlent situation de travail et négociation (De Terssac, 2003 ; Havard & Naschberger, 2015). La TRS permet d'approcher ces processus complexes de production de règles et de l'action collective (De Terssac, 2003 ; Reynaud, 1988, 1997). La « régulation » est le processus par lequel les acteurs participent à l'élaboration, l'adoption et la transformation des règles (Havard & Naschberger, 2015). La TRS s'intéresse aux sources des règles sociales et à la situation où elles se forment. Elle met en évidence la pluralité des sources de régulation et introduit deux notions, la « régulation de contrôle » et la « régulation autonome ». Elle souligne qu'une règle « n'est pas par elle-même une règle de contrôle ou une règle autonome. Elle ne l'est que par la place de celui qui l'émet et par l'usage qui

en est fait. Contrôle et autonomie désignent un usage de la règle, non sa nature » (Reynaud, 2003, p.104). Nous retiendrons la définition de l'autonomie de Gollac & Bodier (2011, p.15) comme « la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesse (...) Elle inclut les marges de manœuvre, mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement de ses compétences ».

La régulation de contrôle est adoptée dans des contextes de travail où la subordination est rigoureuse et l'asymétrie cognitive totale (Reynaud, 2003). Elles s'appliquent aux acteurs afin d'orienter leurs actions, leurs comportements et contrôler leur autonomie (Reynaud, 1995). Cette régulation est généralement imposée par les acteurs puissants qui peuvent sanctionner d'autres acteurs (Taskin & Gomez, 2015) comme les managers.

La « régulation autonome » découle de la volonté des « exécutants eux-mêmes » de se détacher des règles prescrites (Reynaud, 2003, p.104) pour leur permettre dans la réalisation de leur travail « de faire face aux lacunes de l'organisation, à ce qu'elle n'avait pas prévu » (Reynaud, 2003, p.104). Elle contribue aussi à légitimer des règles collectives venues des exécutants et à affirmer l'autonomie dans le travail comme une forme de pouvoir d'agir (Clot, 2008). Elle peut être considérée comme défensive ou découler de l'envie des acteurs d'amender ou compléter des règles de contrôle qu'ils considèrent comme incomplètes ou inefficaces (Havard & Naschberger, 2015). Ce schéma de régulation est caractéristique « des situations asymétriques du pouvoir et des connaissances et, ne peut être totalement appliqué à l'intérieur d'une organisation, dans un travail hautement qualifié, pour une tâche fonctionnelle ou pour diverses formes de collaboration à quasi-égalité » (ibid.). Ce qui est généralisable pour Reynaud (2003) c'est la pluralité des sources de régulation, c'est l'affirmation que les règles effectives dans une interaction sociale procèdent d'une rencontre, elle-même à analyser, entre les différentes sources de régulation.

Dans cette rencontre de régulations, il y a confrontation et enrichissement mutuel (Bréchet, 2008), mais aussi « des relations de pouvoir, toujours présentes et incorporées dans l'échange social par lequel se fixent les règles du jeu » (Reynaud, 2003, p.105). La coexistence de ces deux formes de régulation dans les organisations peut également conduire à l'émergence d'une nouvelle règle à la suite d'un accord entre les acteurs (Reynaud, 2003). Cet accord émerge d'un processus de négociation nommé « régulation conjointe » qui peut être explicite ou implicite (Havard & Naschberger, 2015). Cependant, une régulation conjointe n'est pas toujours le résultat de la coexistence entre des règles autonomes et des règles de contrôle, ces règles peuvent se juxtaposer ou se concurrencer (Havard et Naschberger, 2015 ; Reynaud, 2003).

« La rencontre de régulations n'aboutit donc pas nécessairement à une règle commune » (Reynaud, 2003, p. 111), mais à un accord caractérisé par plusieurs légitimités favorisant l'action collective. En effet, la négociation sociale ne peut se réduire à un marchandage, elle est incomplète et se limite aux questions à traiter localement entre les acteurs concernés. En ce sens, elle est le point de départ à un processus de négociation permanent. Autrement dit, cette négociation aboutit toujours à un construit social instable, objet permanent d'interactions entre les différents acteurs en quête d'un cadre commun, que les règles autorisent.

Ainsi la TRS souligne la complexité des processus sociaux en œuvre dans une organisation pour créer les conditions de l'action commune, celle-ci découlant davantage « d'une succession complexe de décisions : d'initiatives et de répliques, de négociations, d'arbitrages » que d'un « arrangement naturel » (Reynaud, 2003, p. 111). Cette théorie souligne notamment les relations de pouvoir entre acteurs. En effet, la régulation de contrôle révèle le pouvoir laissé à certains d'imposer des règles et d'y puiser leur légitimité, la régulation autonome est le produit des marges de manœuvre et d'initiatives que les individus les moins puissants s'octroient pour réaliser leurs tâches (Taskin & Gomez, 2015).

La TRS fut observée principalement au sein d'organisations hiérarchiques, il existe cependant des organisations non hiérarchiques dans lesquelles on peut s'interroger sur la nature des processus de régulation.

2.2 L'autogestion dans les organisations

La paternité du concept d'autogestion est attribuée à Pierre-Joseph Proudhon (Canivenc & Moreau, 2020). De nombreux mouvements autogérés ont émergé et ont marqué l'histoire (ex. : Commune de Paris en 1871 ou la guerre d'Espagne de 1936-1939). En France, l'autogestion a connu un coup de projecteur en mai 1968 notamment par sa mise en pratique par les travailleurs et étudiants. L'un des exemples les plus connus est l'entreprise Lip en 1973. Les intellectuels se sont également emparés du concept cependant, peu d'entre eux se sont intéressés à l'étude de l'autogestion « en action » (Canivenc & Moreau, 2020). Les expérimentations concrètes sont rares et à partir du milieu des années 1980, l'autogestion sombre dans l'indifférence (Canivenc & Moreau, 2020).

Les organisations autogérées sont caractérisées par six pratiques managériales, dont l'absence de fonction RH (Canivenc, 2022 ; Mattelin-Pierrard *et al.*, 2020). Premièrement, ces organisations sont conçues à partir d'unités opérationnelles de petite taille (tels que les cercles ou les cellules) qui s'organisent via des mécanismes de dialogues collectifs (Canivenc & Moreau, 2020). Dans les organisations autogérées, les fonctions transverses, comme la communication, sont des unités composées

de salariés issus des unités dédiées à la production (Canivenc & Moreau, 2020). Deuxièmement, ces différentes unités disposent d'une latitude variable quant à la prise de décisions les concernant (Canivenc, 2022). Ainsi, le travail est assumé par les acteurs, ce qui favorise son enrichissement et son élargissement en contradiction avec une répartition taylorienne (Boullier & Ruffier, 2021). Cette autonomie est généralement associée d'un droit à l'erreur et le devoir d'en tirer des enseignements. Concernant les décisions stratégiques, elles sont prises collectivement (Canivenc, 2022 ; Canivenc & Moreau, 2020). Troisièmement, il n'y a pas de rôles de manager définis qui prescrivent la manière de réaliser le travail. Cependant, elles peuvent voir émerger des leaders charismatiques et/ou dotés de compétences fortes (Canivenc, 2022). Cela souligne que les individus ne sont pas égaux lors des prises de paroles et l'argumentation (Lepage, 1977). Quatrièmement, dans ce type d'organisation, les opérationnels participent activement à la gestion de leur activité. Cela peut se faire par la mise en œuvre d'instances de délibération collectives formelles comme des comités (Canivenc, 2022). Cinquièmement, les pratiques RH telles que le recrutement ou l'évaluation sont différentes de celles des organisations plus mécanistes (Canivenc & Moreau, 2020). Par exemple, le processus d'évaluation des individus est continu et effectué par les pairs. Enfin, les systèmes d'information sont ouverts pour permettre à tous les acteurs d'avoir à disposition les informations nécessaires pour agir selon son périmètre d'autonomie (Canivenc, 2022).

Ces principes permettent de concevoir comment peuvent se dérouler les différentes formes de régulation dans une organisation autogérée (voir tableau 1). Concernant la régulation de contrôle, des salariés d'une unité peuvent se voir imposer par les autres membres de l'unité, des règles communes. Ces règles peuvent être décorrélées du travail que réalisent certains individus de cette unité. Concernant la régulation autonome, n'importe quel salarié de n'importe quelle unité peut créer ses propres règles pour mener à bien son travail. Enfin, concernant la régulation conjointe, un ou plusieurs salariés d'une unité peuvent soumettre à la délibération une règle autonome qui, si elle est négociée et acceptée par les autres salariés qui composent l'unité, deviendra une règle conjointe pour les acteurs qui participent (Canivenc, 2022) ou une règle de contrôle pour les autres (les absents de la négociation).

Ces grands principes des organisations autogérées laissent tout de même apparaître des disparités dans la définition et la mise en œuvre des règles pour organiser le travail (Canivenc & Moreau, 2020).

L'absence de managers ne signifie donc pas l'absence de processus de régulation. Il s'agit donc plutôt d'observer les processus de coordination et d'ajustement qui permettent l'agir collectif. Avec cet article, nous proposons donc d'approfondir l'étude des processus de régulation dans un type particulier d'organisation, une organisation autogérée.

Tableau 1 : Formes de régulation dans les organisations autogérées

	À l'initiative de qui	Usage	Dans quelle unité
Régulation de contrôle	Salariés d'une unité	Salariés de l'unité	Unité
Régulation autonome	Ensemble des salariés	Usage du salarié	Ensemble des unités
Régulation conjointe	Salariés d'une unité	Salariés de l'unité	Unité

3. LE CAS D'UNE ORGANISATION AUTOGÉRÉE

3.1 Présentation des règles de l'organisation étudiée

Cette recherche s'appuie sur des entretiens semi-directifs et des observations non participantes réalisées dans une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) nommée ENERSUN¹ qui produit et vend de l'électricité issue d'énergies renouvelables. ENERSUN a été créée en 2015. Fin 2022, elle réalise un chiffre d'affaires d'environ 634 000 euros et emploie 10 salariés à temps plein. Grâce à un capital de plus de 2 364 000 apporté par plus de 4100 sociétaires (propriétaires de la coopérative), elle a la capacité de développer son activité. En plus de leur apport en capital, tous les sociétaires peuvent s'impliquer dans les activités de l'organisation que ce soit de façon salariée ou bénévole. ENERSUN est une organisation autogérée.

Les individus qui ont créé cette organisation ont choisi de mettre en place plusieurs règles de contrôle, que nous qualifierons de métarègles de contrôle². Cette notion n'existe pas dans la TRS. Ce sont des règles organisationnelles de référence qui fixent un cadre commun pour l'ensemble des acteurs (Chédotel & Krohmer, 2014). Dans le cas d'ENERSUN, ces règles sont inscrites dans les statuts de l'organisation, la charte de valeurs et le règlement intérieur. Les statuts et le règlement intérieur sont en théorie modifiables via la convocation d'une assemblée générale. Quant à la charte de valeurs, son élaboration a duré plus de 18 mois avec l'implication de nombreux acteurs. Les métarègles indiquées dans ces documents structurent si fortement l'action collective d'ENERSUN que cela semble peu probable que les acteurs tentent de les modifier. Ces métarègles ne préconisent pas la manière dont les acteurs doivent mener leur travail.

L'une de ces métarègles est la division du travail par rôle. Un « rôle » est attribué à chaque salarié qui correspond au descriptif de l'offre d'emploi à laquelle il postule. Il peut demander de changer de rôle. Sa demande sera examinée par les

[1] Nous avons anonymisé le nom de l'organisation étudiée.

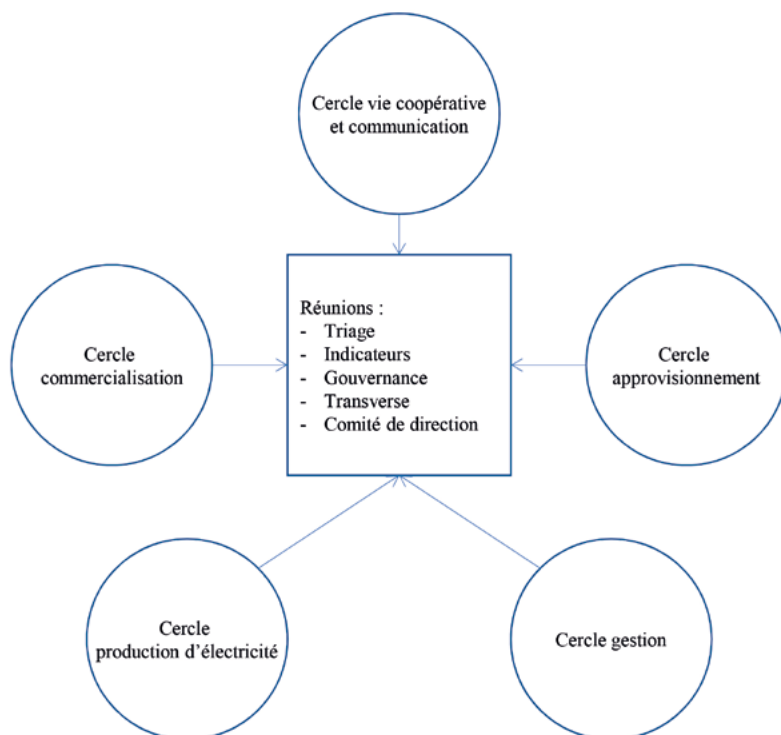
[2] Par souci de simplification nous utiliserons le terme de métarègle.

autres salariés en fonction de ses compétences et des besoins de l'organisation. Les personnes ayant le même rôle sont organisées en unités dénommées « cercles ». Ces « cercles » fonctionnent en parallèle dans l'organisation : « commercialisation », « approvisionnement en électricité », « production d'électricité », « gestion [de l'organisation] » et « vie coopérative et communication ». Le cercle « gestion de l'organisation » ne recouvre pas la gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines telle que la politique de rémunération est organisée lors de réunions qui regroupent des représentants de chaque cercle, des sociétaires très impliqués, le président et le directeur. Aucun des cercles ne peut imposer directement ses règles aux autres. Un ou plusieurs salariés participent aux cercles en fonction des besoins de l'organisation. À l'intérieur de chaque cercle, les salariés sont libres d'organiser leur travail comme ils le souhaitent. Ils doivent accomplir leurs activités par les moyens qu'ils jugent pertinents. Ainsi, il n'y a pas de relations hiérarchiques formelles au sein d'ENERSUN. Grâce aux « rôles », les salariés n'ont pas à obéir aux règles prescrites par un manager. Cette division du travail en cercles est une métarègle dont l'objectif est de supprimer les niveaux hiérarchiques et favoriser l'autonomie des salariés. De plus, des sociétaires bénévoles peuvent aider ponctuellement les salariés en fonction des besoins de ces derniers comme participer à des foires commerciales ou surveiller les parcs de panneaux solaires.

Une deuxième métarègle est l'organisation régulière de réunions. En effet, par sa nature autogérée, les échanges entre acteurs sont au centre du fonctionnement d'ENERSUN afin de coordonner le travail réalisé au sein des différents cercles (voir schéma 1). Des réunions qui se distinguent selon leur objet (cinq différents : « triage », « indicateurs », « gouvernance », « transverse », « comité de direction »). Ainsi chaque semaine, les réunions « triage » permettent aux acteurs présents de traiter des difficultés opérationnelles. Les réunions « indicateurs » sont trimestrielles. Durant ces dernières chaque cercle va présenter ses actions via des indicateurs de performance. Tous les trimestres, salariés et sociétaires impliqués se retrouvent pour des réunions « gouvernance » et « transverse » pour discuter de la structure organisationnelle. Enfin, une fois par trimestre est également organisé un comité de direction. Si chaque réunion se distingue par la nature des sujets traités, il est possible qu'un de ces derniers doive être discuté dans différents types de réunions. Par exemple, l'implication des sociétaires dans les activités de la coopérative peut être abordée dans une réunion de triage pour coordonner leur action avec celle des salariés, mais aussi dans une réunion d'indicateurs pour présenter quantitativement leur implication.

Une troisième métarègle est la décision par consentement. Lors des réunions, les décisions sont prises à la suite du consentement ou au silence des individus présents. Cette métarègle fut mise en place afin qu'aucun individu ne puisse prendre une décision pour l'ensemble des autres.

Schéma 1 : Schématisation de la coordination du travail chez ENERSUN



3.2 Présentation de la collecte et de l'analyse de données

Cette étude de cas se base sur une observation non participante de plus d'un an (Thiéart, 2014). L'un des objectifs de cette observation était de comprendre comment les acteurs organisent le travail au sein de cette SCIC, mais également comment sont prises les décisions lors des réunions d'équipe (voir tableau 2). Nous avons ainsi assisté à plusieurs réunions d'équipe, une assemblée générale et deux séminaires stratégiques. Ces observations nous ont permis de comprendre comment les acteurs conduisent la régulation de l'organisation (Journé, 2005).

Nous avons complété ces observations par des entretiens semi-directifs (Thiéart, 2014), avec des acteurs appartenant aux « cercles », des sociétaires non-salariés peu investis dans la SCIC ainsi qu'avec d'autres sociétaires bénévoles très investis tels que le directeur ou le président de l'organisation (voir tableau 3). Ces derniers n'ont pas de position hiérarchique supérieure. Ces entretiens nous ont permis de mieux comprendre comment les processus de régulation se déroulent au sein d'ENERSUN. Nous avons pu notamment interroger ces acteurs sur leur autonomie dans la réalisation de leur travail.

Tableau 2 : Observations non participantes réalisées chez ENERSUN

Observations non participantes	Durée (minutes)
Assemblée générale	119
Réunion « Gouvernance »	220
Réunion « Indicateurs » et de « Triage »	183
Réunion « Indicateurs » et de « Triage »	154
Réunion « Présentation du plan stratégique »	166
Réunion « Triage »	76
Réunion « Présentation du plan stratégique »	142
Réunion « Gouvernance »	82
Réunion « Transverse »	130
Réunion « Indicateurs »	212
Séminaire stratégique	449
Séminaire stratégique	184

Tableau 3 : Détail des entretiens réalisés chez ENERSUN

Entretien (ordre chronologique)	Fonction des interviewés	Durée (minutes)
E1	Directeur	95
E2	Président	75
E3	Salarié 1 : responsable de la gestion	72
E4	Salarié 2 : responsable de la vie coopérative et de la communication	68
E5	Salarié 3 : responsable de la commercialisation	106
E6	Administrateur sociétaire 1	61
E7	Administrateur sociétaire 2	57
E8	Administrateur sociétaire 3	51
E9	Sociétaire	46
E10	Sociétaire	41
E11	Salarié 4 : responsable de la commercialisation	60
E12	Administrateur sociétaire 4	60
E13	Salarié 5 : responsable de la gestion	61
E14	Salarié 6 : responsable de la production	70
E15	Président	87
E16	Salarié 4 : responsable de la commercialisation	62

Entretien (ordre chronologique)	Fonction des interviewés	Durée (minutes)
E17	Salarié 7 responsable de la production	61
E18	Salarié 8 : responsable de la vie coopérative et de la communication	74
E19	Salarié 9 : responsable de la gestion	89
E20	Salarié 10 : responsable de la production	66
	Total	1 362

L'ensemble des données ont été enregistrées et retranscrites. Nous avons réalisé un codage thématique afin de comprendre comment les processus de création de règles se déroulent chez ENERSUN. Nous avons mobilisé la TRS à l'issue de la collecte de données. Nous avons fait un codage thématique systématique de nos données (Fernandez, 2022) autour des processus de régulation tels qu'appréhendés par la littérature. À l'issue de ce codage, nous avons identifié trois grands thèmes qui nous paraissent centraux et permettent d'articuler nos résultats : « régulation autonome », « décision par consentement » et « régulation de contrôle ».

4. LES PROCESSUS DE RÉGULATION SOCIALE AU SEIN D'UNE ORGANISATION AUTOGÉRÉE

Nous montrons dans la première partie les conséquences sur le travail des membres de l'organisation de leur autonomie, favorisée par les métarègles. Ensuite, nous montrons comment la décision par consentement est centrale aux processus de régulation sociale. Enfin, nous soulignons qu'une règle de contrôle issue de ces processus peut s'appliquer à tous les acteurs participant aux actions de l'organisation et pas seulement aux salariés.

4.1 Régulation autonome : une autonomie dans le travail qui n'est pas sans conséquences

L'organisation du travail est faite par cercles au sein d'ENERSUN. Chaque salarié se voit confier un rôle qu'il doit animer. Il est libre d'animer son rôle, donc de travailler comme bon lui semble sans se justifier auprès d'un supérieur comme nous l'explique un salarié :

« On est notre propre chef. Ça a des avantages côté autonomie, créativité, etc. » (Salarié 9)

De plus, les salariés qui possèdent le même rôle, comme ceux dédiés à la production, sont regroupés en cercle. Ils sont libres de s'organiser et de créer des règles autonomes comme ils le souhaitent face aux aléas de l'activité.

« Ceux qui s'occupent de la production ont formalisé leur coopération et ça marche bien. » (Salarié 4)

L'autonomie laissée aux acteurs découle de l'absence de prescription dans la conduite de leurs tâches. Elle se voit donc *contrainte* par les autres membres du cercle ou alors par les autres salariés. Cette autonomie peut cependant les isoler lors de la réalisation de leurs activités. Ceci est particulièrement flagrant pour les sociétaires salariés. Cette autonomie ne s'improvise pas. L'absence de règles de contrôle ou de cadre prescrits dans la conduite des tâches peut être ressentie comme problématique notamment pour les nouveaux salariés. C'est ce que nous décrit un des salariés concernant les premiers recrutements de l'organisation :

« Les premiers recrutements on les a faits de manière normale sans prêter trop attention au fait que les gens pouvaient être perdus, déstructurés. Son cadre de sécurité habituel qu'elle a appris depuis l'école, depuis qu'elle travaille, ici il n'y en a pas. » (Salarié 1)

Ainsi, il n'y a pas de préconisation pour guider les salariés. Comme le souligne un autre salarié, ces derniers agissent comme des entrepreneurs ayant comme visée la conduite de leur rôle.

« Un cercle décide lui-même des actions à mener pour accomplir ses missions. » (Salarié 5)

Dans le cadre de cette *autonomie imposée*, les salariés doivent continuellement se questionner sur leurs actions afin de juger si elles permettent au mieux de remplir leur rôle.

« En fait, on ne fait que tester des actions. » (Salarié 1)

Le fonctionnement en rôles peut ainsi créer un sentiment d'isolement chez les salariés. Dans le verbatim ci-dessous, le président explique le sentiment d'isolement. Ce dernier est renforcé par l'absence de relation hiérarchique et de retours sur leurs échecs. Les salariés doivent se démêler des situations difficiles seuls.

« [...] il n'y a personne qui est missionné pour résoudre les problèmes, on n'a pas de chef à qui dire "mon problème, c'est ton problème". Mon problème, c'est toujours et ça restera toujours, mon problème. » (Directeur)

Cependant, pour pallier ces difficultés d'isolement des rencontres régulières entre les acteurs sont instaurées par les métarègles. Ce sont les réunions de « triage ». Elles permettent l'organisation du travail entre les différents cercles. Afin de coordonner le travail, ENERSUN a mis également en place des réunions « indicateurs » dans lesquelles chaque cercle expose aux autres acteurs ses réalisations.

Durant ces réunions, chaque cercle prépare et présente ses propres indicateurs en fonction de ce qu'il trouve pertinent de montrer. Ces indicateurs ne sont qu'une représentation restreinte des actions conduites et tous n'ont pas forcément les connaissances ou l'envie nécessaires pour les comprendre. Un des administrateurs souligne sa difficulté à lire des tableaux trop complexes.

« À chaque réunion le pôle gestion présente un ensemble de tableaux extrêmement complets. Moi ça me fatigue un peu, car je n'arrive pas toujours à les lire. » (Administrateur sociétaire 4)

Étant donné ces difficultés de représentation, les acteurs présents peuvent demander de modifier les indicateurs présentés pour la prochaine réunion et donc engager un processus de négociation pour créer des règles conjointes qui vont servir la coordination des différents cercles. Les échanges à ce sujet peuvent être conflictuels, mais ils permettent qu'un indicateur issu d'un compromis soit présenté.

29 janvier 2019 : Lors d'une réunion « indicateurs », le cercle de production présente les projets photovoltaïques installés et mis en services. Les acteurs du cercle de production ont décidé de représenter le travail réalisé par le chiffre d'affaires généré sans information sur l'électricité produite. À la fin de leur présentation, un des sociétaires présents objecte « C'est possible d'avoir les puissances électriques installées ? ». À la suite de vifs échanges entre les acteurs présents, un des membres du cercle de production conclut « Pour la prochaine réunion d'indicateurs, on indiquera la puissance électrique installée ».

L'autonomie impose une attitude de quasi-entrepreneur qui peut s'avérer difficile à porter. Elle pose également des questions de coordination entre les différents cercles. La métarègle somme les acteurs de présenter régulièrement leurs réalisations au travers d'indicateurs préparés de manière autonome ou coconstruits lors d'un processus de régulation.

4.2 La prise de décision par consentement, centrale à la régulation conjointe et à la régulation de contrôle

Si la création d'indicateurs en commun est un processus de régulation régulier au sein d'ENERSUN, ce n'est pas le plus important. En effet, une des métarègles impose la prise de décision par consentement comme élément central des processus de régulation. Elle est organisée dans les réunions et peut sûrement se dérouler en dehors de celles-ci. Ce type de prise de décision est mis en œuvre pour qu'aucun acteur ne puisse imposer ses idées ou sa manière de travailler sans le consentement des autres acteurs présents. C'est cet objectif que décrit le directeur dans le verbatim ci-dessous :

« Comment sort-on de la logique “je suis le plus fort, j’ai le pouvoir et j’impose ma vue aux autres” ? En disant : “je suis un acteur, j’ose affirmer mes besoins aux autres, et je sais entendre le besoin des autres”. C’est la logique de décision intégrative, de décision par consentement. » (Directeur)

Pour comprendre comment ce mode de prise de décision contraint par la métarègle est central aux processus de régulation, nous allons en présenter son fonctionnement. Le point de départ de la décision par consentement est l’envie par un des acteurs de proposer une pratique, car cette dernière lui paraît pertinente pour faciliter les missions des autres acteurs. Dans le verbatim ci-dessous, un salarié ironise en expliquant que toute demande peut s’envisager.

« Dans l’absolu, on peut tout envisager. [rires] Ça pourrait être une proposition d’un salarié, de dire qu’il a envie qu’on arrête l’accueil téléphonique et que chaque cercle réponde à leurs appels [rires] ! Je dis ça parce qu’on a une petite tension sur l’accueil. Ouais, en tout cas, ça pourrait être proposé ». (Salarié 8)

Celui qui veut proposer une nouvelle pratique va ainsi annoncer déclencher une décision par consentement. Il présente aux autres acteurs présents les avantages de sa proposition. Une fois cette proposition faite, chaque acteur présent peut poser des questions pour mieux saisir les tenants et les aboutissants de la proposition. Celui qui propose doit répondre à chaque question et préciser sa proposition au fil des interrogations. Le but est de lever toute incompréhension pour s’assurer d’un accord sans doute des autres participants. Ci-dessous, un salarié décrit l’enrichissement par la discussion d’une proposition.

« Quelqu’un a proposé de maintenir le salaire sur les deux jours de carence d’arrêt maladie. Il n’y a pas eu de gros débats. C’était super intéressant de voir comment tout le monde apportait sa précision sur la politique. On est parti d’une proposition simple et on est arrivé à une proposition très élaborée. Le fait de faire le tour de tout le monde, ça permet de soulever les questions. » (Salarié 5)

À la suite de ce premier tour de table, un deuxième est réalisé. Durant ce dernier, chaque acteur va exprimer son sentiment concernant la proposition. L’objectif est d’aider le proposant à éventuellement reformuler sa proposition pour la rendre satisfaisante pour tous.

30 mai 2018 : Durant cette réunion de gouvernance, un salarié chargé de la commercialisation propose que chaque salarié puisse bénéficier d’un jour payé par l’organisation pour aller militer sur des manifestations. C’est le tour des ressentis et un des membres du cercle de la gestion s’exprime : « j’ai

un ressenti positif sur l'idée. Après je pense qu'on est loin d'aboutir à une proposition... les aspects qu'on a déjà un peu évoqués et qui ont d'ailleurs été rappelés par d'autres. Positif, mais, la proposition est à bonifier ».

Après ce deuxième tour, le proposant peut préciser, transformer ou ôter sa proposition. Si elle est maintenue, un troisième tour est organisé, c'est celui des objections. Durant ce dernier tour, seules les objections à la proposition sont acceptées. Elles doivent être argumentées. Si personne ne prend la parole, la proposition est adoptée.

« Tout le monde peut émettre une objection. Dans ces cas-là, la proposition ne sera pas retenue. Quand on met une objection dans un processus de gestion par consentement, c'est que vraiment, la personne ne peut pas vivre avec. » (Salarié 8)

Si une objection est émise, celui qui propose ou un autre acteur peut essayer d'y répondre en argumentant. Dans le cas contraire, la proposition est rejetée.

La décision par consentement semble idéale pour prendre des décisions au sein d'une organisation autogérée. Cependant, elle n'est pas sans défaut. Ainsi, comme le révèle un salarié dans le verbatim ci-dessous, les acteurs peuvent avoir tendance à se rallier à l'opinion dominante d'autant plus quand les personnes qui s'expriment sont rompues à l'art de la dialectique.

« Si tu sais bien présenter tes idées, si tu es un bon sophiste, ça va passer [rires] ! Et ça va passer d'autant mieux que tu vas permettre à l'autre de se dire "en fait, c'est moi qui ai pris la décision !" , c'est génial [rires] ! Mais c'est un outil qui est très bien, faudrait pas que ça soit dévoyé. » (Salarié 9)

De plus, la prise de parole d'un acteur lors d'une prise de décision par consentement peut également être influencée par des facteurs tels que son ancienneté dans l'organisation ou sa personnalité. C'est ce qui expose un autre salarié ci-dessous.

« Sur la remise en cause des décisions qui ont été prises auparavant, c'est jamais évident. Ça va vraiment dépendre de la personnalité. Il y en a qui ne vont pas hésiter, trois mois après être arrivés, à dire "non, mais là, je ne suis pas d'accord avec ça, je voudrais qu'on en rediscute" ». (Salarié 4)

Cette prise de décision par consentement, formalisée par une métarègle, est centrale aux processus de régulation. Elle permet de produire de nouvelles règles à partir d'un processus délibératif. Les règles de contrôle produites s'imposent dès lors à tous, même à ceux qui n'ont pas participé à leur élaboration. Cependant, les acteurs ayant des capacités d'orateurs, présents depuis longtemps dans l'organisation et n'hésitant pas à s'exprimer peuvent plus facilement influencer les processus de régulation.

4.3 L'application d'une régulation de contrôle aux sociétaires non-salariés

Les travailleurs d'ENERSUN sont donc continuellement en train de produire des règles via des processus de régulation structurés autour de la décision par consentement. Cependant ces règles de contrôle peuvent aussi s'appliquer à l'ensemble des sociétaires non-salariés.

En effet, une des particularités d'ENERSUN est la possibilité donnée aux sociétaires de pouvoir travailler bénévolement pour l'organisation. Ainsi, comme l'explique un salarié, les propriétaires de la coopérative, que ce soient des individus comme des clients ou bien des personnes issues d'organisations comme des administrations locales peuvent s'impliquer bénévolement dans les actions d'ENERSUN.

« Ceux qui le souhaitent peuvent s'impliquer et réaliser de nombreuses choses comme rentrer au conseil d'administration, promouvoir notre offre auprès de prospects ou nous aider à trouver des terrains pour installer nos panneaux solaires. On crée un espace qui est possible. S'ils ont vraiment envie de le faire, ils peuvent venir. » (Salarié 5)

Un des cercles (vie coopérative et communication) est en partie dédié à l'accompagnement de ces bénévoles. Il les forme, correspond avec eux, leur donne des supports visuels ou autre pour qu'ils puissent réaliser les actions. Comme l'explique un salarié de ce cercle, les actions conduites sont choisies en fonction des envies des bénévoles, mais aussi selon les demandes des salariés.

« Certains groupes sont plus indépendants que d'autres. En général, ils nous tiennent au courant. Et puis nous aussi on les sollicite. Ça va vraiment dans les deux sens. Après on a des sociétaires qui sont très indépendants et qui de temps en temps nous disent : on va faire telle action, on a besoin de ci ou de ça, et ça se fait. En général on est bien en contact. » (Salarié 2)

Les demandes des salariés permettent notamment d'appliquer des règles aux bénévoles et constituent donc une régulation de contrôle. Un exemple frappant mis en œuvre au sein de la coopérative est la « fiche action ». La création de cette fiche a été décidée à la suite d'une décision par consentement. Elle permet aux sociétaires bénévoles de s'emparer d'une tâche pour aider les salariés. Elle préconise le lieu de l'action, les ressources à mobiliser, l'objectif, l'échéance, le temps nécessaire pour réaliser l'action (voir image 1). Cette fiche action ne peut cependant empêcher les sociétaires de développer une régulation autonome ne serait-ce que par la façon dont ils se l'approprient.

Si des sociétaires bénévoles peuvent s'impliquer dans les activités de l'organisation, ils peuvent aussi s'impliquer dans les décisions. Cependant, comme le signale

un sociétaire ci-dessous, par manque de temps ou d'expertise seuls quelques-uns participent aux décisions et donc aux processus de régulation.

« Il faut aller les chercher presque un par un. C'est beaucoup de personnes. Je ne leur jette pas la pierre. Ils considèrent avoir fait un geste pour la planète en passant chez nous et payer plus cher. Après si on leur demande en plus de s'impliquer dans la vie de cette coopérative, ce n'est pas forcément leur priorité. » (Administrateur sociétaire 4)

Image 1 : Fiche action fournie aux bénévoles pour la réalisation de tâches



Fiche action ponctuelle
La coopération en action !

Titre de l'action :
Recherche de terrains pour les prochains parcs solaires

Lieu : **Ressources :**

Contexte :

Besoin - objectif :

Résumé de la mission :

Échéance souhaitée :

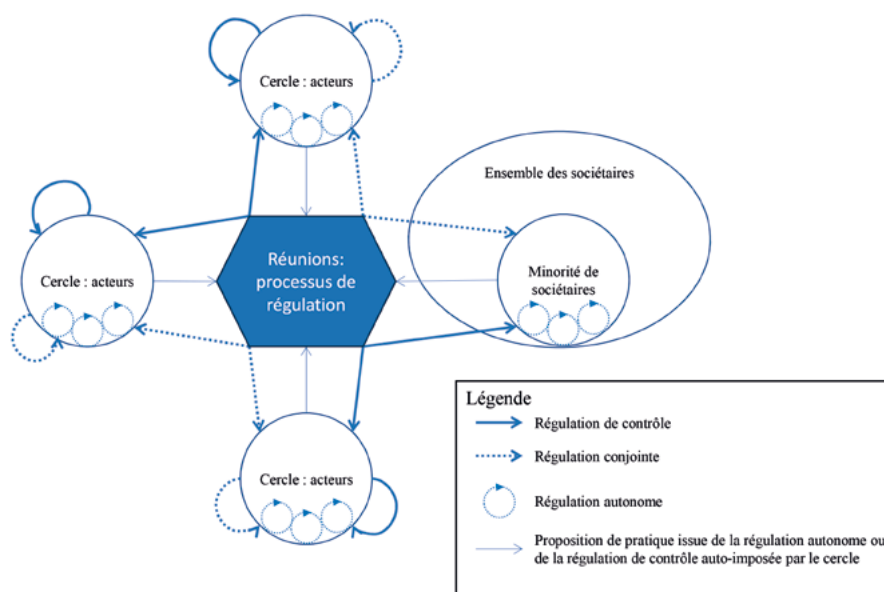
Temps d'investissement estimé :

Personne soutien :

C'est donc une règle issue d'un processus de régulation conduit par les travailleurs (salariés et sociétaires les plus impliqués) qui s'impose à l'ensemble des sociétaires et va donc constituer une régulation de contrôle. Ces derniers participant peu ou pas aux processus de régulation. Les salariés et quelques sociétaires jouent de fait le rôle de prescripteurs de règles pour les autres sociétaires.

Nos résultats nous permettent de comprendre comment les processus de régulation se déroulent dans une organisation autogérée comme ENERSUN (Schéma 2).

Schéma 2 : Schématisation des processus de régulation sociale chez ENERSUN



Au sein d'ENERSUN, le travail des salariés est organisé par rôles. Ils sont autonomes dans la conduite de leurs tâches. Les salariés qui endossent le même rôle sont regroupés en cercles et peuvent être rejoints par quelques sociétaires. À l'intérieur de ces cercles, les acteurs sont amenés à produire des règles autonomes pour la réalisation de leurs tâches. Un acteur a la possibilité de proposer une de ses règles aux autres membres du cercle. Si elle est adoptée après négociation, cette règle devient une régulation conjointe pour les membres présents à la négociation ou une régulation de contrôle pour les absents. Les membres d'un cercle peuvent vouloir partager une de leurs règles à l'ensemble des autres salariés et/ou sociétaires de la coopérative. Ils partagent cette règle lors des réunions et proposent qu'elle soit adoptée par l'ensemble des autres acteurs. Durant ces réunions, c'est la décision par consentement qui va structurer le plus souvent les processus de régulation. Elle suit un déroulement délibératif qui peut conduire à ce qu'une règle proposée devienne une règle conjointe aux acteurs qui participent à la décision ou, une règle de contrôle pour les acteurs non présents qui devront néanmoins la suivre. La mise en œuvre de la décision par consentement a été observée dans les quatre types de réunion

organisée par la coopérative auxquelles un des auteurs a pu avoir accès (gouvernance, indicateurs, transverse, triage). Elles concourent toutes de la même manière au processus de régulation, et ce, même si elles abordent des sujets différents. Il est aussi possible qu'une minorité de sociétaires réalisent la même démarche.

5. UNE ABSENCE DE HIÉRARCHIE QUI ORGANISE LES PROCESSUS DE RÉGULATION SOCIALE DIFFÉREMMENT

En discutant nos résultats à la lumière de la TRS, nous contribuons à la littérature de deux manières. Premièrement, nous détaillons les processus de régulation dans une organisation autogérée et deuxièmement, nous soulignons que la source de légitimité des règles provient de métarègles et de la participation démocratique des acteurs.

5.1 À la source du processus de régulation : l'autonomie des acteurs

La TRS nous permet de penser les caractéristiques de la régulation au sein d'organisations comportant des fonctions managériales. À ces fonctions revient la responsabilité de prescrire des règles de contrôle qui constituent les principes organisateurs sur le plan symbolique et qui régulent les interactions sociales (Reynaud, 1997). Dans les organisations où existe une hiérarchie, les règles sont alors associées à l'exercice d'un pouvoir social qui les légitime (Friedberg, 1997). Les règles étant inséparables de l'activité qui les crée et les maintient, des conflits naissent lorsque les règles de contrôle apparaissent en décalage avec les situations de travail, ce qui conduit les acteurs de terrain à créer d'autres règles pour agir : des règles autonomes. Néanmoins, dans tout type d'organisations, le travail est très largement dépendant de l'initiative des acteurs, de leur engagement, de leurs compétences et capacités à faire face aux imprévus et évolutions auxquels ils sont confrontés en permanence. Leur travail comporte des modes d'engagement particuliers de leur subjectivité. Les salariés doivent notamment faire preuve d'ingéniosité, d'initiatives et d'inventivité (Dejours & Gernet, 2012). Cette « ingéniosité [...] est une ressource, un gisement de productivité » (Reynaud, 1991, p.123) qui nourrit les processus de régulation.

Dans le cas d'ENERSUN, les salariés de cette organisation sont *contraints à l'autonomie* dans leur travail du fait de leur isolement dans des rôles circonscrits au sein de cercles et de l'absence de hiérarchie. Ils produisent alors leurs propres règles pour réaliser le travail. L'autonomie n'est donc pas qu'une réaction défensive à des prescriptions faites par des acteurs influents comme le souligne de Terssac (2012), mais la condition à la réalisation du travail. Une des sources de régulation produite dans cette organisation autogérée émane de la confrontation avec le travail réel qui

pousse les acteurs à générer des règles autonomes. Le processus de régulation est donc différent de celui constaté dans les organisations hiérarchiques. De plus, chez ENERSUN, les règles autonomes peuvent, grâce à des mécanismes de dialogues collectifs, se transformer en règle conjointe ou de contrôle. Si ces règles sont débattues lors de délibérations, elles prennent la forme d'une règle conjointe pour les acteurs présents. Cependant, pour les acteurs absents qui n'ont donc pas participé aux processus de régulation, s'ils doivent suivre cette règle, elle a les caractéristiques d'une règle de contrôle (Reynaud, 2003).

Cette injonction à l'autonomie n'est pas sans conséquences. En effet, selon nos résultats, les individus ne semblent pas avoir tous la même propension à être autonomes. Ceci est souligné par les problèmes d'intégration de nouveaux salariés qu'a pu avoir ENERSUN au début de son existence. Se pose alors la question des résultats obtenus par des acteurs sélectionnés et volontaires pour travailler dans ces conditions. Quels résultats auraient obtenus des profils d'individus moins enclins à l'initiative individuelle concernant le développement d'ENERSUN ?

Les processus de régulation dans cette organisation ne sont donc pas liés au souhait des managers, de réduire l'autonomie des acteurs qu'ils désirent contrôler, mais sont la conséquence de l'activité elle-même qui nécessite des ajustements permanents et des coordinations pour faciliter le travail des salariés soumis à une autonomie contrainte. Ainsi nous confirmons les observations de Reynaud (2003) qu'il y a bien une pluralité de sources de régulation dans les organisations, et que dans une organisation autogérée, celles-ci sont liées au rapport singulier existant entre l'autonomie et le travail. Nous montrons également que ce ne sont pas les acteurs dominants qui sont à l'origine des processus de régulation, mais les acteurs participant à l'activité productive et de coordination.

5.2 Métarègles et processus de régulation

L'organisation étudiée nous permet d'observer une autre façon d'organiser les processus de régulation. Au sein d'ENERSUN, une partie de la régulation de contrôle se réalise par des métarègles (Chédotel & Krohmer, 2014). Celles-ci (telles que la décision par consentement ou l'organisation en cercle) sont inscrites dans les statuts, la charte des valeurs ou le règlement intérieur. Elles sont le produit d'une construction collective et détiennent ainsi une haute teneur symbolique. Elles ont une dimension structurante et pérenne, mais ne sont pas pour autant complètement figées et pourraient sur décisions collectives, évoluer.

La TRS souligne que la question de la règle et de sa légitimité ne va pas de soi et nécessite l'intervention d'un tiers doué d'un pouvoir suffisant pour faire appliquer la règle et sanctionner son non-respect (Bréchet, 2008). Nous montrons qu'au sein d'une organisation autogérée ce sont les métarègles qui sont porteuses d'un pouvoir

hautement symbolique comme la constitution de cercles ou la décision par consentement (Leonard, 2023). Cependant, les métarègles ne couvrent pas les difficultés qui émanent directement des situations concrètes de travail à l'échelle individuelle et à l'échelle collective au sein des cercles.

Chez ENERSUN, les processus de régulation sont structurés par les métarègles. Ainsi, des acteurs peuvent imposer lors d'un processus de régulation une règle de contrôle à un autre groupe d'acteurs comme avec l'exemple de la fiche action (Havard & Naschberger, 2015) structuré par la métarègle de la décision par consentement. L'observation menée a donc mis en avant le rôle d'acteurs dans leur « capacité d'initiatives concernant les objectifs, les procédures (les technologies) d'un autre groupe » (Reynaud, 1988, p.11). Cela consolide ce que Reynaud avait souligné, la relation hiérarchique n'est pas la seule relation de contrôle au sein d'une organisation. La légitimité de ces règles de contrôle vient du fait qu'elle est encadrée par une métarègle. Nous illustrons ainsi que « le schéma de régulation caractéristique des situations asymétriques du pouvoir et des connaissances ne peut être totalement appliqué à l'intérieur d'une organisation... (*présentant*)... diverses formes de collaboration à quasi-égalité » (Reynaud, 2003, p.105).

Dans l'organisation ENERSUN, la recherche de compromis que les métarègles imposent lors des processus de régulation est un principe fondateur. Chaque personne présente peut s'exprimer dans les différentes instances dédiées. Cependant, comme Friedberg le souligne, « chaque individu a une capacité propre à bâtir le rapport à autrui, à construire des échanges, à se situer dans des rapports de négociation et de marchandage, à accepter et à assumer des situations de dépendance personnelle et à exploiter les opportunités qu'offre le contexte » (Friedberg, 1997, p.290). Ainsi, il y a une grande inégalité dans l'accès à ces capacités, certains auront des difficultés à affronter les négociations et les conséquences des jeux de pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977). Chez ENERSUN, les métarègles peuvent dans une certaine limite alors jouer un rôle d'amortisseur de ses inégalités.

En somme, au sein de cette organisation, l'idéal démocratique qui y est garanti par les métarègles met en valeur qu'une organisation autogérée fait de la régulation en permanence (Taskin & Gomez, 2015). La négociation est acceptée et reconnue comme une ressource pour agir et légitimer les règles produites. Cependant, ce modèle n'est pas sans limites, nous soulignons notamment que les processus de régulation même cadrés par des métarègles peuvent être dépendants notamment des compétences spécifiques langagières des acteurs (Borzeix, 2003), de leur personnalité ou de leur expérience (Canivenc, 2011). De plus, la pression du collectif peut aussi influencer le processus de régulation. Par exemple, un acteur pourrait avoir tendance à ne pas exprimer un point de vue divergent lors de décision par consentement de peur d'être ostracisé par le groupe (Condomines & Hennequin, 2020).

6. CONCLUSION

Nous mettons en évidence comment les processus de régulation se déroulent dans une organisation autogérée grâce à la TRS (Reynaud, 1988). Ce type d'organisation sans manager est structuré autour de la répartition du travail et du pouvoir (Canivenc & Moreau, 2020). Grâce à une observation non participante couplée à des entretiens, nous montrons qu'une autonomie des individus dans leurs activités est « imposée » par des métarègles (Chédotel & Krohmer, 2014). Cette autonomie est en partie à la source des processus de régulation.

Nous contribuons de plusieurs manières à la littérature. Premièrement, nous étudions les processus de régulation dans une organisation autogérée. Deuxièmement nous soulignons que l'émergence de la régulation autonome n'est pas, dans une organisation autogérée, qu'une réaction contre des dispositifs et des décisions hétéronomes. Enfin, nous mettons en valeur que dans ce type d'organisation, la présence de métarègles de contrôle contient une légitimité symbolique qui permet de cadrer les processus de régulation et de fonder les règles de contrôle.

Afin de participer au développement des organisations autogérées, nous aimerions que les acteurs évoluant dans ce type d'organisation prennent conscience des compétences langagières nécessaires aux débats. Ainsi, nous proposons que les acteurs de ces organisations se forment au développement de leurs compétences langagières et puissent accueillir la conflictualité qui pourrait découler des différentes expériences du travail.

Enfin, cette recherche, qui n'est certes pas sans limites (notamment de généralisation), offre un point de vue original sur les processus de régulation sociale. Des comparaisons avec d'autres organisations autogérées, ou avec des entreprises dites « libérées » permettraient de mettre en perspective nos résultats et contributions. Nous appelons à d'autres études dans les organisations autogérées notamment l'étude du paradoxe de l'injonction de l'autonomie (Smith & Lewis, 2011) ou sur le rôle structurant des outils de gestion (Moisdon, 2015) et leur appropriation (Grimand, 2006).

BIBLIOGRAPHIE

BORZEIX, A. (2003). De quelques fausses similarités, gros malentendus et vrais terrains d'entente. *Travail et emploi*, 94(4).

BOULLIER, C., & RUFFIER, C. (2021). Autogestion et entreprises libérées : Une réappropriation en trompe-l'œil ? *Mouvements*, 106(2), 145-152.

BOURDET, Y. (1970). *La délivrance de Prométhée : Pour une théorie politique de l'autogestion*. FeniXX.

BRÉCHET, J.-P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, 184(4), 13.

CANIVENC, S. (2011). L'autogestion dans la société de l'information québécoise. *Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (et du Centre de Recherche sur les Innovations sociales)*.

CANIVENC, S. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation*.

CANIVENC, S., & MOREAU, F. (2020). Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre organisations autogérées. @ *GRH*, 36(3), 145-173.

CHÉDOTEL, F., & KROHMER, C. (2014). Les règles, leviers de développement d'une compétence collective-deux études de cas. @ *GRH*, 3, 15-38.

CLOT, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses universitaires de France Paris.

CONDOMINES, B., & HENNEQUIN, E. (2020). Le syndrome du vilain petit canard : de l'ostracisme à la vénération ? Le cas des lanceurs d'alerte. @ *GRH*, 37(4), 13-38.

CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*.

DE TERSSAC, G. (2003). 1. La théorie de la régulation sociale : Repères pour un débat. In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 11-33). La Découverte.

DEJOURS, C., & GERNET, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 75-91.

DESREUMAUX, A., & BRECHET, J.-P. (2013). L'entreprise comme bien commun. *RIMHE : revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 72(3), 77-93.

FERNANDEZ, V. (2022). Compétence collective et tensions de rôle, un portrait en clair-obscur. @ *GRH*, 45(4), 13-38.

FRIEDBERG, E. (1997). Le Pouvoir et la règle. *Points*, 341.

GOLLAC, M., & BODIER, M. (2011). Rapport du collègue d'expertise, de suivi des risques psychosociaux au travail. *La Documentation française*.

GRIMAND, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Université de Saint-Étienne.

HAVARD, C., & NASCHBERGER, C. (2015). L'influence du patient sur le travail des soignants et le dialogue social à l'hôpital. @ GRH, 4, 9-41.

LEONARD, D. (2023). Accompagner la responsabilisation : l'intervention ergonomique comme mise en dialogue des aspirations et prescriptions d'autonomie. *Activités*, 20-1.

LEPAGE, H. (1977). *Autogestion et capitalisme : Réponses à l'anti-économie*. FeniXX.

MATTELIN-PIERRARD, C., BOCQUET, R., & DUBOULOZ, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? Une revue systématique de la littérature. *Revue française de gestion*, 46(6), 23-51.

MINTZBERG, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.

MOISDON, J.-C. (2015). Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion*, 41(253), 21-39.

NIVET, B. (2019). Malaise dans le management. In *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

REYNAUD, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 5-18.

REYNAUD, J.-D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Octares Éd.

REYNAUD, J.-D. (1997). Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, coll. *Sociologie*, Armand Colin, 2e édition, Paris.

REYNAUD, J.-D. (2003). Réflexion I. Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 103-113). La Découverte.

SMITH, W. K., & LEWIS, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

TASKIN, L., & GOMEZ, P.-Y. (2015). Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ? @ GRH, 1, 99-128.

THIÉTART, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management – 4^e édition*. Dunod.