

Dialogue social & modes de gouvernance atypique





Sommaire.

INTRODUCTION.....	03
LES 7 POINTS À RETENIR.....	04
1. LA GENÈSE DES ORGANISATIONS ATYPIQUES.....	05
2. LES INNOVATIONS DE GOUVERNANCE, MANAGÉRIALES ET ORGANISATIONNELLES	07
3. LA RÉSILIENCE DES MODÈLES EN TEMPS DE CRISES.....	14
4. PLACE ET RÔLE DU DIALOGUE SOCIAL.....	19
GLOSSAIRE.....	23
REVUE DE LITTÉRATURE.....	24

Introduction.

Entreprises libérées, New Work, sociocratie, méthode agile... des notions qui occupent le devant de la scène, perçues comme le graal par certains dirigeants, notamment de PME. Ces derniers cassent les codes classiques de la gouvernance et du management et réinventent l'organisation du travail et la façon de motiver leurs équipes. Alors que certains s'inspirent de concepts déjà modélisés comme l'holocratie ou la sociocratie, d'autres ne se revendiquent d'aucun courant. Quoi qu'il en soit, ces entreprises ont pour trait commun de s'éloigner du schéma de hiérarchie pyramidale afin de favoriser la responsabilité et l'autonomie des salariés. Ces derniers sont ainsi associés à la détermination du devenir de l'entreprise et jouent souvent un rôle important lors des prises de décisions ainsi que dans tous les processus mis en place. Pour ce faire, ces structures innovent sur le plan managérial, organisationnel ou de la gouvernance avec pour ligne directrice le dialogue direct avec les salariés. Ces pratiques mettent en tension les grands repères normatifs des relations de travail en même temps qu'elles en dessinent de nouveaux contours.

Ainsi, qu'en est-il réellement des évolutions managériales, organisationnelles ou de gouvernance de ces entités et quelle place tient le dialogue social dans ces dispositifs qui mettent principalement l'accent sur l'adhésion individuelle des salariés ? Dans le champ des relations sociales, quelles sont les innovations mises en lumière par ces entreprises ? Quelle place les institutions représentatives du personnel (IRP) occupent-elles dorénavant ? Le dialogue social doit-il renouveler ses modalités d'intervention pour favoriser la mise en dialogue des transformations vécues en interne ? Plus largement, en quoi ces modèles réinventent-ils ou non le dialogue au sein des entreprises ?

Pour répondre à ces interrogations, la délégation Auvergne-Rhône-Alpes de l'association a mené, entre janvier 2020 et juin 2022¹, une étude exploratoire auprès d'une quinzaine d'entreprises, essentiellement de petite et moyenne taille. Pour chaque structure, elle a interviewé séparément le dirigeant et un représentant du personnel ou un salarié. Les entretiens étaient menés par deux personnes représentant l'association dans un esprit paritaire.

Cette recherche se veut qualitative et non quantitative. L'objectif était d'aller à la rencontre de ces entreprises pour certaines confidentielles ou d'autres exposées dans les médias afin de comprendre leur démarche et l'articulation de celle-ci avec le dialogue social. Aucun critère de représentativité n'a volontairement été retenu laissant la place à la recherche d'entreprises répondant à ces modes de gouvernance et de management.

1. Avec une mise en pause pendant plusieurs mois en raison de la pandémie.

Les 7 points à retenir

- 1 Le caractère démocratique, innovant ou « libéré » concerne plutôt le management et l'organisation du travail que la gouvernance proprement dite. Sur ce point, ce sont les entreprises avec un statut de SCOP qui semblent les plus avancées. Pour le reste, il s'agit surtout de la mise en place d'un actionnariat ouvert aux salariés.
- 2 Lors de la mise en place de ces nouvelles organisations de travail, il n'est pas rare que le climat social se détériore. En effet, tous les salariés ne sont pas désireux de monter en responsabilité et en autonomie. En cas de refus d'un salarié de s'y conformer, le collectif de travail ne semble pas lui laisser d'autre choix que de quitter l'entreprise. Pour endiguer ce phénomène et permettre une acculturation réciproque des parties, il conviendrait d'associer les représentants du personnel en amont des transformations à la réflexion sur les innovations envisagées. Pour ce faire, il est possible de signer des accords de méthode intégrant un fort engagement de révision et d'évaluation des processus engagés.
- 3 Lorsque ces entreprises se trouvent dans des situations de crises, elles se révèlent résilientes et parviennent à actionner rapidement des solutions. Elles s'accompagnent de nouvelles pratiques RH assez diverses (mise en place de la semaine de 4 jours, horaires plus flexibles...).
- 4 Sauf exception, le dialogue social institutionnel est souvent relégué au second plan et le CSE, lorsqu'il est présent, est vidé de sa substance. En effet, l'instance est principalement envisagée comme une mise en conformité juridique et non comme un lieu de débats ou de règlement des problèmes des salariés. À ce titre, plusieurs entreprises interrogées ont innové en mettant en place leur instance « maison ».
- 5 Les élus se retrouvent court-circuités par le dialogue social professionnel dont la place est prépondérante avec l'intensification des discussions collectives sur l'organisation du travail pour assurer l'autorégulation des équipes.
- 6 Le droit du travail est souvent vécu comme trop contraignant pour ces entreprises dont l'ADN se base sur l'expérimentation. Par exemple, deux des entreprises du panel ont mis en place le mode de désignation sans candidat : les salariés désignent les personnes qu'ils voient bien dans le rôle d'élu de CSE, cela permet de faire émerger des personnes qui spontanément ne se seraient pas proposées.
- 7 Les modes de gouvernance atypique n'excluent pas les problèmes de souffrance au travail, de conditions de travail ou d'organisation dont les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) pourraient être les vigies.

La genèse des organisations atypiques.

Les organisations étudiées n'étant pas toutes au même stade du processus de «libération». Certaines débutent leur transformation lorsque d'autres adoptent une gouvernance atypique depuis plusieurs années. Il nous a semblé pertinent de faire ressortir le statut juridique de l'entreprise

pour présenter notre panel ainsi que la variété des secteurs d'activité. Pour la partie dialogue social, nous avons axé l'étude en fonction d'une part, des effectifs de la structure et, d'autre part de la représentation institutionnelle existante ou non au sein des structures étudiées.

	Statut	Secteur d'activité	Effectif	Représentation institutionnelle
A	SCOP depuis sa création	Éditeur de logiciels	100	CSE
B	SARL	Éditeur de logiciels	20	Carence
C	Entreprise adaptée (association)	Équipements automobiles	600 dont 100 en ESAT	CSE
D	SA	Assurance / protection juridique	210	CSE
E	SCOP	Coopérative de services numériques	16	Pas de système de représentation
F	Office public de l'habitat	Bailleur social	300	CSE + commissions dont CSSCT
G	SAS	Conseil en systèmes et logiciels informatiques	50	CSE
H	SAS	Fabrication équipements industriels	50	CSE
I	SARL	Menuiserie - Ébénisterie	25	Carence
J	Association	Aide à domicile	300	CSE
K	SCOP	Conseil RH	19	Carence
L	SAS	Maintenance pipelines	90	CSE
M	SA à conseil d'administration	Ingénierie (vibrations)	100	CSE
N	SASU	Tôlerie industrielle	20	CSE

Classement par ordre alphabétique des structures auditionnées et anonymisées.

À ce stade, plusieurs constats peuvent être évoqués :

À l'origine de ces innovations, il y a souvent une envie d'un chef d'entreprise, ou de deux ou trois associés, de s'investir dans une démarche qui sort du cadre traditionnel, à la recherche parfois de ce que la loi appelle aujourd'hui « une raison d'être », qui s'applique autant au chef d'entreprise lui-même qu'à l'entreprise.

La genèse de ce désir peut être extrêmement variable, la plupart du temps multifactorielle : une expérience douloureuse à conjurer, un évènement « *chemin-de-Damas* », une lecture, une rencontre, la participation à un réseau ou une organisation, une volonté humaniste, la conviction que la performance passe nécessairement par l'engagement et donc la reconnaissance de tous, une soif de justice, voire de spiritualité... nous ne tenterons pas d'expliquer mais n'oublions pas que derrière une action, il y a toujours un sujet avec sa complexité, sa singularité et son mystère. Quoi qu'il en soit, dans toutes les structures étudiées, nous constatons que **le dirigeant est souvent déterminant dans le choix organisationnel** : il porte l'idéologie même si les sujets challengés par ces modes de gouvernance atypique restent finalement des points qui occupent le monde du travail depuis déjà plusieurs années : encadrement, autonomie des salariés...

Nous observons que la notion d'entreprise, développant des formes de gouvernance innovantes socialement ou au plan managérial, recouvre des réalités très diverses. Certaines ont un fonctionnement qui relève des entreprises libérées, d'autres mettent en avant des modèles de type sociocratie ou holocratie... À noter qu'un nombre important d'entre elles ont associé les salariés au capital, comme les SCOP (modèle ancien) ou sous d'autres formes d'actionnariat salarié.

Un fort turn-over est constaté lors de la mise en place du processus de libération de la structure.

En effet, certains salariés ne souhaitent pas ce nouveau mode d'organisation car cela implique d'assumer de nouvelles méthodes et responsabilités qui étaient jusqu'alors endossées par les managers et ainsi de porter atteinte à leur bien-être au travail. Dès lors, en cas de refus, nous avons constaté une forme de pression de la part du groupe, et un poids du collectif qui peut s'avérer « maltraitant » avec l'obligation d'adhérer au nouveau mode de fonctionnement ou de quitter l'entreprise. Cela peut également expliquer le besoin d'accompagnement au changement, le recours à des facilitateurs lors de l'évolution de la structure.

Enfin, de nombreuses inspirations sont d'origine médiatique ou théoricienne (Isaac Getz, Frédéric Laloux...) et touchent désormais les PME.

« À l'origine de ces innovations, il y a souvent une envie d'un chef d'entreprise ou d'associés, de s'investir dans une démarche qui sort du cadre traditionnel. »

Les innovations de gouvernance, managériales et organisationnelles.

LES INNOVATIONS DE GOUVERNANCE

Dans notre échantillon de 14 entreprises figurent trois SCOP, dont deux de moins de 20 salariés à majorité de cadres et une de cent personnes. À l'exception de deux associations et d'un office public, les 8 autres sont des entreprises à statut commercial classique.

• Les trois SCOP

Aucune des deux SCOP, de moins de 20 salariés, les entreprises E et K, n'a de représentation du personnel, tandis que celle de 100 collaborateurs, l'entreprise A, possède un CSE élu sans étiquette syndicale. Dans ce dernier cas, trois représentants du CSE siègent au Conseil d'administration et en constituent le tiers aux côtés de six membres du CODIR. Aucun élu du CSE de A ne siège au CODIR.

Dans les deux petites SCOP au contraire, c'est le CODIR et la gérance qui constituent les lieux du partage de gouvernance avec l'élection périodique de ces instances.

Dans l'entreprise E, le mode d'élection des responsables hiérarchiques est particulièrement sophistiqué et complexe suivant le modèle « sociocratique », sans candidat : *phase 1, on définit le poste et ses contraintes ; phase 2, chacun note le nom de la personne qu'il considère apte pour prendre ce poste ; phase 3, chacun indique*

pourquoi avec un argumentaire ; celui qui est choisi peut refuser mais il doit expliquer pourquoi ; phase 4, si le consensus est naturel, une personne est choisie ; s'il n'y a pas de consensus, un second tour est envisagé avec un report des voix .

Cette entreprise a connu un fort développement qui a engendré un questionnement sur la validité des processus de désignation dans ce nouveau contexte. Beaucoup pensent que la lourdeur de ces processus rend le fonctionnement d'une décision collective complexe.

SCOP ou pas, la taille apparaît comme un facteur déterminant du choix d'un mode de gouvernance, même innovant. Les rapports humains ne peuvent être les mêmes dans une entreprise de 10, 20 ou 100 personnes.

• Les autres entreprises

Les observations sont réalisées en fonction de la taille des structures :

☉ Trois entreprises, B, I et N, de moins de 25 salariés et de statut SARL ou SASU ne sont pas homogènes en matière de gouvernance. L'entreprise I a mis en place un comité de direction, qui se réunit toutes les semaines. Il comprend les deux propriétaires et 4 salariés, élus pour deux ans, prend toutes décisions collectives et exclut les décisions individuelles. Sa gouvernance ressemble à celle d'une SCOP, avec une différence majeure dans la mesure où les deux associés conservent les décisions les plus stratégiques, stratégie produit ou stratégie financière. Dans les entreprises B et N, il n'y a pas vraiment de gouvernance partagée au-delà des managers, qui participent par exemple à un COMEX mensuel. Les élus du personnel n'en font pas partie. Nous notons cependant un grand souci de communication et de transparence sur les chiffres et sur la stratégie.

☉ Dans les quatre entreprises de 50 à 100 salariés, le souci d'associer ceux-ci à la gouvernance est peu présent. Cela correspond plutôt à une vision classique du management de l'organisation du travail. Quand ce souci existe, dans deux d'entre elles, les entreprises H et L, il se traduit par la mise en place d'un actionnariat salarié. Mais cela ne concerne que les cadres.

☉ Quatre entreprises comptent plus de 200 salariés : la marche est haute avec la catégorie précédente. De plus leur statut influe nécessairement sur les marges de manœuvre en matière de gouvernance : deux structures, C et J, sont des associations. Le président et les administrateurs de l'association jouent bien sûr un rôle important dans la gouvernance, mais les salariés eux-mêmes en sont exclus. À ce titre, nous relevons que la SCIC, la société coopérative d'intérêt collectif, outil juridique qui existe depuis 2001 permettant d'associer toutes les parties prenantes dont les salariés, se développe peu, même dans les organisations soucieuses d'un management « avancé ». L'une des deux autres structures, l'entreprise F, a le statut d'office public de l'habitat et est donc contrainte en matière de gouvernance. Finalement dans cette catégorie, seule l'entreprise D possède un statut commercial... et se révèle particulièrement innovante en matière de gouvernance : le président est élu par ses pairs, la moitié des salariés sont actionnaires, comme la totalité des membres élus du CSE ; le conseil d'administration comporte un tiers de salariés.

Au-delà de la taille de l'entreprise, le statut, mais surtout la volonté du ou des dirigeants joue un rôle majeur dans le choix d'une gouvernance « démocratique », comme le montre le cas de l'entreprise D. En fait, plus modestement, comme nous allons l'observer, le caractère démocratique, innovant ou libéré concerne plus le management et l'organisation que la gouvernance proprement dite.

LES INNOVATIONS MANAGÉRIALES ET D'ORGANISATION

Ces innovations peuvent être regroupées sous trois registres :

- l'autonomie et la décentralisation,
- l'organisation du temps de travail,
- les rémunérations.

Si l'autonomie et la décentralisation vont trouver des formes différentes suivant la taille de l'entreprise, ce n'est pas le cas pour la question du temps de travail et celle des rémunérations.

• L'autonomie et la décentralisation

Elles se manifestent à deux niveaux : le niveau collectif, constitution d'équipes à degré d'autonomie plus ou moins important, mais aussi au niveau individuel.

Ainsi dans l'entreprise A, une SCOP, des « scopettes » de 10 à 30 personnes, centrées sur une activité ou un métier ont été constituées. Ce sont des centres de profit dont la nomination du responsable est validée par l'équipe.

Dans l'entreprise C, ce sera la mise en place de 54 « villages », au sein desquels les salariés, après enquête, vont définir leur espace de travail avec l'aide des services supports, dans l'entreprise J de service à la personne, des équipes semi-autonomes de 5 ou 6 salariés ou une autonomisation des « business unit ». Dans l'entreprise N est soulignée l'auto-organisation des équipes dans une réunion du lundi matin en lieu et place d'un pilotage en direct.

Dans des entreprises plus petites, cela se traduira par la participation de tous les salariés à des groupes de travail transversaux (entreprise E) (RH, comptabilité, gestion de projet, commercial) ainsi que la création d'une fonction support, « le core », méta-cercle pour fluidifier l'organisation... ; cela peut se traduire aussi par la possibilité de provoquer une réunion en cas de désaccord, ou tout simplement de constituer en équipe, bureaux d'un côté et production de l'autre (entreprise I).

Plusieurs entreprises insistent sur la plus grande autonomie laissée aux salariés eux-mêmes. Cependant la question de la place accordée à la hiérarchie intermédiaire a été beaucoup questionnée à l'épreuve de la Covid... avec des conclusions contradictoires.

Indépendamment de la crise sanitaire, une seule entreprise, H, affiche que « *les salariés devraient pouvoir directement prendre les décisions concernant leur travail* ». Deux entreprises, D et M (respectivement 100 et 210 salariés), ont constaté une évolution des collaborateurs vers une autonomie nouvelle ; jugeant que c'était positif, elles ont accompagné et encouragé le mouvement ; l'entreprise M considère que « *l'autonomie nouvelle acquise pendant la crise sanitaire devrait soulager le travail des managers et leur permettre de se consacrer à des tâches ayant plus de valeur ajoutée* » ; quant à l'entreprise D, elle a dû encourager les managers à laisser faire les salariés... managers intermédiaires eux-mêmes mis en place à la faveur de la croissance de l'entreprise il y a quelques années. L'entreprise G a, elle, remis en question une organisation précédemment sans leader intermédiaire. Cette dernière affirme d'ailleurs « *qu'une organisation doit changer régulièrement pour rester performante* ».

La place de la hiérarchie intermédiaire est un point clef pour les entreprises qui s'engagent dans une démarche d'innovation organisationnelle. Question étudiée par la sociologie des organisations depuis les années 70 et 80, plusieurs expérimentations comme les équipes « semi-autonomes » ou le « lean management » ont ainsi fait l'objet de recherches. Il a été constaté divers aménagements suivis de retour en arrière ou le recours à un encadrement « coach » ou à une personne ressource qui remplace le supérieur hiérarchique « traditionnel ».

Dans quelle mesure ces changements traduisent-ils les aspirations des salariés tantôt à une plus grande autonomie individuelle, tantôt à un plus grand appui du collectif ou de la « hiérarchie », ou l'aspiration d'une direction d'entreprise à une meilleure cohésion de l'organisation ?

Ce sujet semble constituer un enjeu politique au sein des organisations et nourrir encore beaucoup d'interrogations auxquelles notre enquête ne pourra pas répondre. Notre conviction est en tout cas que le point de départ à partir duquel nous mesurons la dynamique engendrée est essentielle à considérer pour comprendre ce que l'entreprise a voulu changer.

« La place de la hiérarchie intermédiaire est un point clef pour les entreprises qui s'engagent dans une démarche d'innovation organisationnelle. »

• La gestion du temps de travail

Bien que la mise en place et la gestion du télétravail soient survenues de manière massive avec la pandémie, nous n'aborderons pas la question car nous n'avons pas recueilli une information suffisamment complète pour en faire un tableau significatif.

Il est tout aussi difficile de dresser un tableau de la souplesse accordée dans l'organisation du temps de travail, indépendamment du télétravail. Souvent l'organisation du temps fait partie du « package » d'autonomie laissée aux collectifs dans l'entreprise. Nous mentionnerons toutefois l'entreprise B qui revendique la mise en place de « congés payés libérés » et l'entreprise F qui fait de la souplesse des horaires et du temps laissé pour la méditation des dimensions essentielles de son projet de « libération ».

L'un des aspects à souligner est l'adoption par deux entreprises, D et G, de la semaine de 4 jours, adoptée dans les deux cas à l'initiative des directions. Cette décision est apparue à la faveur de la crise comme une modalité de réponse au désir de faire perdurer la conciliation temps personnel et temps professionnel que les salariés avaient expérimentée pendant la crise, sans que subsiste un volume de télétravail considéré par les deux parties comme destructeur des collectifs de travail et de la coopération. Malgré quelques départs engendrés par cette décision, la satisfaction semble générale tant du point de vue des salariés que des directions.

• Les rémunérations

Plusieurs questions sont évoquées : la transparence, le mode de fixation et le mode de décision.

L'exemple le plus égalitaire est celui de l'entreprise K, une SCOP de consultants : la transparence y apparaît totale. La rémunération est fixée sans variable individuelle, dans une vision participative en fonction de l'atteinte d'objectifs posés en séminaire pour l'ensemble de la société.

Dans l'entreprise I, les décisions de rémunérations individuelles restent l'apanage de la direction, comme celles d'ailleurs relatives aux sanctions ou aux licenciements. Malgré une taille comparable, nous percevons la différence entre une SCOP et une entreprise commerciale dans laquelle demeure l'esprit entrepreneurial des deux dirigeants-fondateurs. Ces derniers la définissent d'ailleurs comme une entreprise « délibérée » et non « libérée », dernier qualificatif que ne revendiquent pas non plus les associés de l'entreprise K.

Une question reste pendante liée à la préoccupation de très grande autonomie des équipes ou centres de profit notamment au sein de l'entreprise L : jusqu'où y-a-t-il un lien entre les résultats de chacune de ces entités et les rémunérations ? N'y -a-t-il pas, et dans quelle mesure, un risque de mise en concurrence dont nous savons qu'il est souvent dénoncé par des organisations syndicales tant entre individus qu'entre collectifs ?

Enfin dans les entreprises dans lesquelles l'actionariat salarié est très développé, comme l'entreprise D, ou *a fortiori* les SCOP, la question des rémunérations hors salaires peut être déterminante puisqu'elle peut représenter plusieurs mois de salaire.

Au final, et en prenant en compte à la fois la dimension gouvernance et celles de management et d'organisation, nous suggérerons de distinguer 3 situations :

- e Une situation de fonctionnement fusionnel, tant stratégique qu'opérationnel. C'est le cas des petites SCOP ;
- e Une situation de participation à la dimension stratégique des entreprises au-delà de la capacité d'intervention au niveau organisationnel ; c'est le cas d'entreprises de grande taille à statut de SCOP ou à fort actionariat salarié.
- e Une situation où la dimension stratégique reste l'apanage des propriétaires, mais dans lesquelles l'intervention des salariés ou de leurs représentants peut aller très loin dans les décisions collectives.



3 QUESTIONS À UN EXPERT



BRIGITTE NIVET

Enseignante chercheuse
en management & gestion
des ressources humaines à l'ESC
Clermont Business School

Pensez-vous que le partage du capital et du pouvoir avec les salariés est un incontournable de la mise en place durable d'une structure libérant véritablement le travail ?

J'en suis convaincue. C'est la piste qu'il faut explorer car tant que nous resterons uniquement dans le partage du savoir, de l'information qui circule, ce ne sera pas suffisant. Aujourd'hui, il y a une évolution de la définition même de l'entreprise. Avec le nouveau statut de la société à mission, il y a une vraie réflexion sur la nécessité d'intégrer toutes les parties prenantes dans les décisions stratégiques et de prendre en compte, au même titre que les actionnaires avec le capital, l'investissement qu'apportent les salariés. La contribution en travail est toute aussi importante que celle en capital. Cette évolution me semble fondamentale car nous allons être confrontés à des périodes de plus en plus incertaines, avec une très grande complexité pour prendre des décisions. La ressource du collectif va devenir essentielle pour chacune des entreprises. Il faudra se tourner vers cette richesse-là qui est très peu explorée et abordée. Des salariés qui se sentent considérés, respectés, qui trouvent une dignité dans leur travail et qui ont l'impression que leur travail est utile, qu'il contribue à la valeur ajoutée créée par l'organisation.

Il y a une maturité aujourd'hui des salariés. Les nouvelles générations que nous formons et qui arrivent sur le marché ne veulent plus subir, elles ont envie de donner leur avis, d'être impliquées à des niveaux qui ne sont pas seulement ceux d'exécutants. Nous savons qu'aujourd'hui la contribution de chacun sur son poste de travail est un atout pour l'entreprise et que le fait de pouvoir parler de son travail, de retrouver une capacité et un pouvoir d'agir, de coopérer dans des univers troubles, devient une véritable ressource. Il n'y en a pas d'autre me semble-t-il.

Quelle est la place des salariés dans la conception de ces modèles innovants ? Selon vous, ce type de structures répond-t-il aux enjeux actuels de sens au travail, d'engagement des salariés et d'harmonie entre vie professionnelle et vie personnelle ?

J'aime l'approche d'Isabelle FERRERAS sur le bicamérisme : une entreprise a deux parties prenantes primordiales, les investisseurs en capitaux et ceux en travail et compétences. Chacun de ces acteurs joue une partition également importante. L'entreprise ne doit pas s'aligner seulement sur les exigences des actionnaires mais aussi prendre en compte les aspirations des salariés. C'est dans cet équilibre-ci que nous allons trouver la place des salariés, dans le fait que ceux-ci puissent être associés aux décisions qui relèvent de la stratégie de l'entreprise, de la co-conception, de l'organisation avec le management... parce qu'à partir de ce moment-là, nous sortons de la prescription et de la vision hors sol du travail et nous le prendrons en compte comme il se fait chaque jour, avec cette inventivité et cette implication des salariés pour faire face aux imprévus. Cet investissement s'appuie sur leurs savoirs, leurs compétences, leurs expériences, leur capacité à coopérer, à mettre au service de l'entreprise leurs idées. C'est cette richesse-là qui constitue une ressource inestimable pour l'entreprise et la prendre en compte permet de redonner de la dignité au travail et donc à la personne qui le réalise.

Comment concilier deux postures a priori antinomiques : le dialogue social institutionnel et innovations managériales / de gouvernance ?

Je n'aime pas le mot « dialogue social » car il suppose que nous soyons dans une symétrie de position, ce qui n'est pas le cas. Parlons de négociation, de conflit, de controverse, de l'urgence de se mettre autour d'une table et de s'écouter, de se parler et de trouver ensemble des solutions ! C'est cette idée de conflit constructif, qui, lorsqu'elle est abordée de façon intelligente, va encourager l'invention de nouvelles solutions. Résoudre un conflit avec des solutions du passé ne fera que faire ressurgir les problématiques. Il faut se mettre dans la posture suivante : nous avons des différends, des oppositions d'intérêt, mais nous sommes face à un même objectif, la pérennité de l'organisation et l'utilité de notre travail, ainsi comment le penser ensemble et trouver des compromis pour pouvoir agir dans le respect de tous et surtout du vivant ?

La résilience des modèles en temps de crises.

L'association plus importante des salariés au fonctionnement de l'entreprise, le pari de l'intelligence collective, du dialogue social et professionnel, de nouvelles formes de partage de la richesse doivent normalement rendre les entreprises qui pratiquent ces formes alternatives de gouvernance et de management plus résilientes face aux crises en général et à la crise Covid en particulier. Cela a-t-il été le cas et en quoi ? Mais au-delà de ce constat, et à l'épreuve du feu, la pandémie a-t-elle aussi été l'occasion de faire évoluer ces modes de management ?

DES ENTREPRISES OÙ L'IMPACT A ÉTÉ FAIBLE OU NUL

C'est le cas de 5 des 14 entreprises ayant fait l'objet de l'enquête. Dans une entreprise, la question ne s'est même pas posée. Ces structures ne se ressemblent ni par la taille, ni par la qualification de la main d'œuvre (3 à majorité de cadres, 2 à majorité de non-cadres). Nous y trouvons des entreprises pour lesquelles la crise Covid n'a pas eu vraiment d'impact sur le plan économique (entreprise A), d'autres où les marges de manœuvre organisationnelles étaient très faibles (entreprise C ou E) en raison de la taille, de l'arrêt de l'activité ou de la fragilité du personnel ; d'autres enfin où la question n'a pas été posée (B ou H) : « chacun a fait comme il a pu ».

DES ENTREPRISES OÙ L'IMPACT A ÉTÉ SIGNIFICATIF, MAIS SANS ENTRAÎNER DE CHANGEMENTS MAJEURS

Dans ces 4 entreprises est souligné le caractère très aidant du management et de la gouvernance : « l'entreprise libérée a rendu l'entreprise plus agile et a permis de tisser des liens plus forts. Nous avons créé une instance spécifique à côté du CODIR » (entreprise F). L'entreprise I a connu des tensions et une certaine perte d'identité, moins de plaisir à travailler ensemble, mais : « l'accord de libre choix du temps de travail de 2018 nous a été très utile et le mode de gouvernance a été très aidant, mais ce n'a pas été l'occasion de le faire évoluer ».

Dans l'entreprise J aussi, la crise Covid a cristallisé des difficultés propres au métier de l'aide à domicile, absentéisme, turn-over et la situation sanitaire a un peu freiné l'avancée des projets, mais les actions engagées se sont poursuivies. Dans l'entreprise K « le travail nomade habituel a permis de passer la crise avec plus de facilité et les outils existants ont permis de maintenir le lien. Nous avons simplement intensifié les réunions et fait de la formation à l'usage des outils. Il n'y a pas eu de grands changements dans la façon de travailler ensemble ».

Pour beaucoup, la pandémie a favorisé « *une prise de conscience d'un changement de paradigme : adaptabilité au changement, équilibre entre coopération et compétition, prise de décisions individuelles, self-management...* ».

Dans cette catégorie d'entreprises, le sentiment de satisfaction face au mode de fonctionnement mis en place prédomine : la gouvernance et le mode de management créent de la résilience.

DES ENTREPRISES QUI ONT ÉVOLUÉ À LA FAVEUR DE LA CRISE

L'entreprise L se posait des questions : « *la pandémie a joué le rôle de révélateur et d'opportunité pour changer une donne qui en avait besoin. Nous avons été dans l'obligation de faire confiance au management. Le DG a pris conscience de la nécessité de faire évoluer le management. Il y a eu un travail en bonne intelligence pendant la crise entre les représentants du personnel et la direction* ». Il en est résulté la mise en place d'un projet de nouvelle organisation accompagnée par un consultant.

L'entreprise M a constaté l'inadaptation de ses outils de gestion à la situation de crise entraînant une perte de productivité de 50%, notamment en raison de l'importance du travail en équipe et des interactions qui n'étaient plus possibles de la même manière en télétravail. « *Il y avait une contradiction entre le besoin d'autonomie et le besoin d'accompagnement. Mais en même temps la croissance de l'autonomie diminuait la charge mentale des managers, les rendant plus libres pour d'autres missions* ». Il en est résulté la négociation d'une nouvelle charte du télétravail, véritable support d'une nouvelle organisation.

La situation de l'entreprise G se rapproche de celle de l'entreprise M : même taille, même qualification du personnel (ingénieurs et techniciens majoritaires). La crise a engendré chez le dirigeant le sentiment que la communauté de travail se

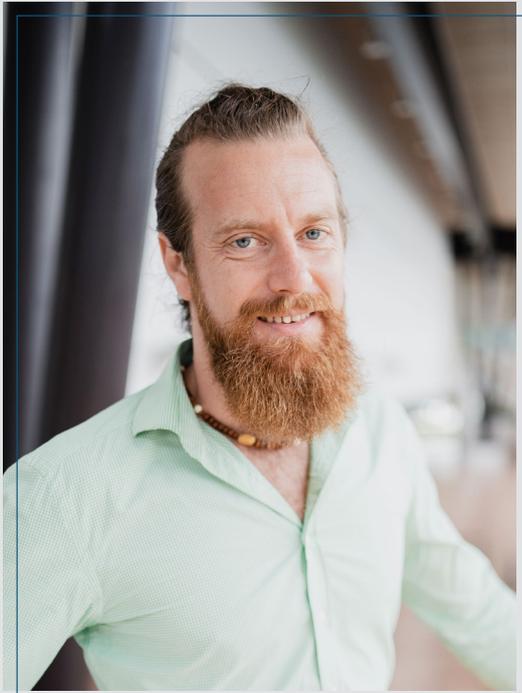
disloquait, que les positionnements individuels se développaient jusqu'à devenir soupçonneux vis-à-vis de la direction : « *le premier confinement a constitué une véritable crise existentielle* ». Une double prise de conscience s'est opérée : le télétravail n'était pas le graal et il y avait une mise en défaut du principe des non-leaders intermédiaires. Il en est résulté un changement profond d'organisation avec la mise en place d'entités homogènes du point de vue des caractéristiques des clients, dirigées par des managers « *positionnés comme tels* ». Parallèlement a été négociée la semaine de 4 jours. La qualité du dialogue a été très aidante dans ce changement.

Apparemment dans l'entreprise D, la crise Covid n'a pas engendré de dysfonctionnements et de tensions majeurs. Le dialogue social a joué un rôle régulateur majeur : « *on s'est réuni avec les élus et le CA et on a eu des débats très stratégiques en toute transparence en raisonnant sur les bases économiques. Notre mode gouvernance a fait qu'on n'a pas eu à inventer un autre mode de discussion. Nous avons été totalement opérationnels d'emblée sans engendrer d'inquiétude au niveau du personnel* ». La crise a eu un double résultat : rendre tout le monde très fier de l'entreprise et apprendre qu'on pouvait être aussi efficace avec une organisation différente. L'ancienne charte du télétravail qui ne fonctionnait pas a été déchirée. « *Les salariés ont trouvé tout seul l'équilibre entre le télétravail et le besoin de socialisation en présentiel ? La règle est la visio, y compris quand il y a des votes secrets, le présentiel, l'exception* ».

Ainsi, **la crise Covid a très souvent agi comme un révélateur de dysfonctionnements plus ou moins importants de l'organisation, mais aussi, et ce n'est pas contradictoire, comme un test de l'efficacité de la gouvernance.** Le mode innovant de gouvernance et/ou de management a globalement accru la résilience des entreprises face à la pandémie, mais a aussi souvent permis de transformer cette contrainte en opportunité de progrès organisationnel.



3 QUESTIONS À UN EXPERT



ALIOCHA IORDANOFF

Leader et Source
de Sémawé

Pensez-vous que la répartition du capital et du pouvoir avec les salariés est un incontournable à la mise en place durable d'une structure libérée ?

Avant tout, il faut se poser la question de ce qu'est une structure libérée car ce terme ne véhicule pas toujours la même réalité. Libérée de quoi ? Et libérée comment ? S'agissant du modèle que je connais le mieux et que j'expérimente dans mon entreprise, l'holocratie, on est dans des formes de gouvernance qui stimulent l'autonomie, avec des organisations en cercles. C'est pourquoi, je préfère parler de structure autogouvernée que libérée.

Pour mettre en place ces mécanismes d'auto-organisation qui favorisent la coopération, il y a un ingrédient fondamental : il faut que le système de pouvoir et d'autorité soit centré sur la raison d'être de l'organisation et non sur l'individu. Une manière de le faire est de posséder des parts du capital car en tant que sociétaire, on se trouve dans un ensemble dans lequel on est plus à l'aise pour parler de rapports d'autorité. Je pense que c'est assez vertueux et c'est un contexte aidant pour des structures autogouvernées.

Néanmoins, j'apporterai quelques nuances entre la répartition du capital et du pouvoir : cela peut être différent et c'est l'alliance des deux qui est intéressante. Pour le cas particulier des SCOP, avoir plus ou moins de capital ne donne pas plus ou moins de pouvoir, cela équivaut juste à une voix. Le modèle d'holocratie, basé sur l'autonomie, va parfaitement bien avec le statut de SCOP. Pour autant, il se déploie la plupart du temps dans d'autres types d'entreprises : cela signifie qu'il y a partage du pouvoir et non du capital. Plus globalement, la répartition du pouvoir avec les salariés est un incontournable du modèle de l'entreprise libérée. J'aime bien parler du système d'autorités distribuées. Si on n'a pas cela, on prend le risque d'entrer dans des jeux de pouvoirs ; c'est-à-dire que chacun navigue dans un système informel pour essayer d'obtenir gain de cause sur ce qu'il attend. Pour autant, beaucoup de structures s'orientent vers le sociétariat salarié.

Quelle est la place des salariés dans la conception de ces modèles innovants ? Selon vous, ce type de structures répond-t-il aux enjeux actuels de sens au travail et d'engagement des salariés ?

La place des salariés est essentielle car on ne peut pas mettre en place ces modèles de gouvernance sans eux. C'est vraiment le cas en holocratie. On porte attention au fait qu'il y ait un niveau d'engagement élevé des salariés. La volonté des dirigeants ne suffit pas. Il faut des démarches de transformation qui démarrent par des séminaires d'immersion et de consultation de tous les salariés pour savoir à quel point ils y croient. Dans le cas contraire, on va rencontrer des défiances et voir émerger des systèmes parallèles de pouvoir.

Notre expérience montre qu'il ne faut pas plus de 10% de salariés résistants. Au-delà, cela consomme trop d'énergie en gestion des oppositions. Que certains soient réticents, aient peur, soient dubitatifs n'est pas un problème. Avec un degré d'exigence, ils attendent d'en voir la concrétisation mais ne vont pas jouer contre. D'autres en revanche s'y opposent farouchement ; soit ils veulent une pyramide managériale et se sentent dérouterés, soit ils adoptent des postures politiques et voient dans ces modèles un système d'asservissement du salariat. Cela part d'une méconnaissance de ces entités qui en réalité donnent de la souveraineté aux individus, les placent au service de l'organisation et non au service d'autrui.

Est-ce que ce type de structure autogouvernée répond aux enjeux de sens au travail ? Oui complètement. La majorité des demandes de transformation d'entreprises en holocratie est motivée par les difficultés de recrutement et de fidélisation. La notion de sens a souvent été traitée rapidement, en rédigeant une vague raison d'être lors d'un séminaire. Puis après, le quotidien reprend. Il y a en fait une attente des collaborateurs sur le contenu de leur travail. Les systèmes d'holocratie mettent au centre la raison d'être ; il devient possible, partout dans l'organisation, de savoir au service de quoi le salarié travaille. Et si jamais des décisions prises vont à l'encontre de ce qui a été dessiné dans la raison d'être, le salarié a le pouvoir de venir réinterroger cette décision et la challenger pour qu'elle soit bien au service du but recherché.

La question du sens n'est plus conceptuelle mais devient concrète. Cela élève le niveau d'exigence sur la façon de rédiger cette raison d'être ; il faut y revenir plusieurs fois pour l'ajuster. Même dans des métiers qui pourraient être éloignés de cet enjeu, comme ceux répétitifs ou techniques, il est possible de donner du sens au travail parce que tous les rôles sont au service de la création de valeur de l'organisation.



Comment concilier deux postures a priori antinomiques : le dialogue social institutionnel et les innovations managériales / de gouvernance ?

Dans le fond, je ne crois pas que ce soit antinomique car ces innovations constituent justement une nouvelle forme de dialogue social qui n'est pas celle donnée par les instances, ni le droit du travail. Le dialogue prend d'autres formes qui se déclinent dans tous les endroits de prise de décisions et donne la possibilité pour toutes les parties prenantes de s'impliquer.

C'est une des raisons pour lesquelles les institutions du dialogue social, d'une manière générale, ne voient pas d'un bon œil l'holocratie car elles ont l'impression que cela les rend obsolètes. C'est la difficulté du moment et cela le restera tant que le phénomène reste émergent et que peu de grandes entreprises s'engagent dans ces organisations. Le laboratoire se situe plutôt au niveau des PME : élections de CSE sans désignation de candidats ; rôle attribué aux membres de CSE pour s'impliquer dans des décisions stratégiques de l'entreprise ; ce qui en fait de vraies parties prenantes.

C'est un sujet neuf sur lequel il y a encore beaucoup à expérimenter. Ces innovations ne sont pas abouties. Je n'ai pas la réponse à certaines questions telles que comment faire correspondre juridiquement les systèmes d'holocratie avec les conventions collectives ou le code du travail dont les règles soutiennent pour l'instant des organisations de travail taylorique. Il faut penser autrement, faire un pas de côté.



Place et rôle du dialogue social.

«On l'a déjà remarqué, les partenaires sociaux sont souvent les grands absents du processus de libération. Comme si ces corps intermédiaires bridaient la capacité d'initiative et d'organisation des individus salariés. Il paraît en effet difficile de croire à la fois aux vertus du leader libérateur et à celles du dialogue social. La vision qui sous-tend un projet de libération n'est pas de celle que l'on soumet trivialement à négociation ou à avis d'une instance représentative du personnel. Elle ne se discute pas.» - La fabrique de l'industrie.

Si le panel d'entreprises entendues dans le cadre de l'enquête ne permet pas de dresser un état précis du dialogue social, il nous offre à voir une variété d'approches.

Par souci de cohérence, nous avons regroupé les structures en 3 catégories, selon la taille de l'entreprise, le dialogue social ne s'y développant pas de la même façon.

25 et moins	K, E, B, I, N
50 à 100	G, M, A, H, L
200 et plus	D, C, J, F

ENTREPRISES DE MOINS DE 25 SALARIÉS

Dans ces structures, le dialogue social institutionnel n'existe pas ou joue un rôle marginal. Il n'y a ni CSE, ni présence syndicale. Dans les cas des entreprises ayant un effectif de plus de 11 salariés, des PV de carence ont été dressés aux élections professionnelles, à l'exception de l'entreprise N qui a mis en place un CSE. Dans ce dernier cas, il existe plusieurs lieux de dialogue en parallèle de l'instance et les élus semblent jouer un rôle secondaire : «Avant le CSE, on fait le tour de l'atelier, des collègues – à chaque fois, c'est la question de la rémunération qui revient. Il n'y a pas vraiment de demande. On a l'impression de servir à rien. On ne fait pas de lien entre salariés et direction» témoigne un représentant du personnel de l'entreprise N.

Certaines entreprises de ce panel ont mis en place leur propre instance pour dialoguer avec les salariés.

☞ Au sein de l'entreprise B : «des médiateurs sont élus à l'unanimité et sont perçus comme des régulateurs» ;

☞ Au sein de l'entreprise I : «un Conseil d'entreprise réunit l'ensemble du personnel. C'est une instance d'information et de consultation, pas de décision. Il se réunit toutes les 6 semaines».

« L'implication directe des salariés dans les choix de l'entreprise rendrait "inutile" d'actionner le levier du dialogue social tel qu'il est prévu par les textes légaux. »

Le recours à l'outil du référendum pour adopter un accord collectif ou à des questionnaires adressés aux salariés est à noter notamment au sein de l'entreprise E qui s'inscrit dans le mouvement de la sociocratie. Un accord « libre choix du temps de travail » a également été adopté au sein de l'entreprise I.

Ainsi, **le dialogue social institutionnel dans ces entreprises ne semble pas être vécu comme une nécessité**. Il est, soit remplacé par des instances « maison », soit absent au bénéfice d'un dialogue direct entre les dirigeants et les salariés. La pratique de l'autonomie et de la subsidiarité, l'implication directe des salariés dans les choix de l'entreprise rendrait « inutile » d'actionner le levier du dialogue social tel qu'il est prévu par les textes légaux.

ENTREPRISES DE 50 À 100 SALARIÉS

Dans trois des entreprises de ce panel (G, M et A), dont le mode de gouvernance alternatif est déjà bien ancré, nous observons un dialogue social actif à travers le CSE, notamment à l'occasion de réorganisation, même si aucune des élections ne se fait sur listes syndicales. Se pose d'ailleurs la question de l'outillage car les élus ne bénéficient pas de formation au mandat.

Au sein des deux autres entreprises (H et L), structures à direction classique en transition vers un modèle plus participatif, la façon d'appréhender le dialogue social diffère. Dans l'entreprise H, ce dernier ne joue pas un rôle moteur dans l'esprit du dirigeant : *« le dialogue social est bon mais je rêve d'une d'entreprise où les salariés se réunissent pour partager leurs besoins, imaginer des actions et les proposer à la direction, sans avoir nécessairement besoin de s'appuyer sur le canal du dialogue social traditionnel »* témoigne le dirigeant. Dans la continuité de cette idée, un expert constate dans les entreprises qu'il conseille : *« le CSE ne sert plus à rien dans la mesure où, en holocratie, les individus détectent les tensions et doivent les traiter avant la cristallisation en conflit »*.

Quant à l'entreprise L, le passage à un mode de management plus participatif a permis au dialogue social de *« gagner en densité avec davantage d'échanges informels et de partage d'informations en CSE. Il s'est amélioré »* exprime la DRH qui souligne également que *« l'attitude des élus a changé avec l'ouverture du capital, ceux-ci jouant davantage un rôle d'alerte sur les dysfonctionnements et de garant de la culture de l'entreprise auprès des nouvelles recrues »*. À titre d'exemple, lors du processus de recrutement, les nouveaux embauchés rencontrent les membres du CSE afin que ces derniers donnent leur avis sur la candidature. Ainsi, alors qu'auparavant le temps important consacré au dialogue social était perçu comme improductif et trop consommateur par le directeur général, la nouvelle configuration conduit à considérer le dialogue social comme un investissement dans l'intérêt de l'entreprise. Du temps y est dorénavant consacré et les représentants du personnel sont désormais vus comme des partenaires, un groupe teams dédié au CSE et très actif a été mis en place pour communiquer avec les salariés.

ENTREPRISES DE 200 SALARIÉS ET PLUS

Dans ce panel, le dialogue social institutionnel existe et est porté par des syndicats. Deux tendances se dégagent :

☉ Soit il joue un rôle moindre, le CSE semble vidé de sa substance : « Avec le *management collaboratif*, le CSE intervient moins. Pour autant, le dialogue social reste actif : un accord QVT a été signé » précise le directeur général de l'entreprise C.

☉ Soit, il a pris de l'ampleur sous l'impulsion des dirigeants, comme au sein de l'entreprise D : « Avant 2012, les délégués syndicaux n'existaient pas. Aujourd'hui, deux organisations sont présentes dans l'entreprise, la CFDT et la CFE-CGC. Auparavant, il régnait un mélange entre représentation du personnel et salariés-actionnaires. On avait des réunions du comité d'entreprise (ex CSE) qui ressemblaient plus à des Conseils d'administration et l'inverse était également vrai. Le CSE fonctionne aujourd'hui avec 8 titulaires. Des salariés candidats-libres ont été poussés à accepter d'être élus sur liste syndicale pour obtenir une plus grande représentativité. La majorité des membres est élue au premier tour sur liste syndicale. 100 % des représentants du personnel sont actionnaires en direct dans l'entreprise, y compris les délégués syndicaux. Quand on parle de l'entreprise lors des CSE, on en parle avec une très grande transparence y compris sur l'évolution du capital ; on l'évoque très en amont et la confidentialité a toujours été respectée. Toutes les dimensions économiques, le besoin d'améliorer les résultats, les questions stratégiques sont mises sur la table. Cela n'empêche pas qu'on puisse avoir des discussions chaudes sur la répartition de la valeur ».

Même lorsque les entreprises gagnent en taille, avec un besoin de structuration en termes de dialogue social et de ressources humaines, il n'en demeure pas moins que l'approche atypique du management laisse son empreinte dans la façon de mener le dialogue social. Nous constatons ainsi une plus grande facilité à la transparence et à la création d'une relation de confiance entre partenaires sociaux.

Ces structures ont également en commun d'expérimenter et d'explorer de nouvelles façons de faire : mise en place d'un mode de désignation sans candidat, représentation de certains élus à la fois au CSE et dans l'instance de gouvernance ou encore actionnariat-salarié de certains représentants du personnel, y compris les délégués syndicaux.

En résumé, c'est aussi dans le domaine du dialogue social que ces entreprises peuvent démontrer leurs capacités d'innovation, de souplesse et de réactivité, recherchées, inhérentes à ces modèles d'organisations.



Un grand merci aux dirigeants d'entreprises, élus du personnel, salariés et experts qui ont accepté de se prêter au jeu de l'interview. Nous les remercions pour leur témoignage, leur disponibilité et leur confiance. Un grand merci également aux membres de la délégation Auvergne-Rhône-Alpes de l'Association et plus spécifiquement à Abdénour AÏNSEBA, Marianne SALVETAT et Michel WEILL.

Glossaire.

- **Dialogue social :**

Il s'agit du dialogue qui suit les voies légales.

Addition de moments d'échanges formels ou non entre des personnes ès-qualités, le dialogue social porte sur tous les sujets dont ces acteurs choisissent de se saisir. Il peut se tenir à divers niveaux et prendre différentes formes : consultation, concertation, négociation ; cette dernière notamment constitue un mode de régulation des relations sociales.²

- **Dialogue direct / professionnel :**

Il correspond à la participation directe des salariés à des échanges, plus ou moins institutionnalisés, entre les membres d'une équipe ou de la gouvernance.

- **Entreprise libérée³ :**

Démarche de transformation basée sur le principe de subsidiarité : décentralisation des décisions au sein des équipes de travail appelées à s'auto-organiser, management facilitateur, lâcher-prise du dirigeant.

- **Holacratie⁴ :**

Auto-organisation d'équipes (« cercles ») interconnectées (via des « liens ») où les décisions se prennent au consentement ; les managers sont choisis par élection sans candidat ; les travailleurs assurent différents « rôles ». La raison d'être tient une place importante comme élément fédérateur.

- **Sociocratie :**

Mode de prise de décision par consentement du groupe (atteint lorsqu'il ne reste plus d'objections), et non par vote majoritaire (des objections ne sont pas prises en compte après le vote) ou par consensus (défini comme un vote unanime).

2. Le référentiel des mots clefs du dialogue social – Réalités du dialogue social.

3. & 4. Les nouveaux modes de management et d'organisation Innovation ou effet de mode ? – Suzy CANIVENC – 2022.

Revue de littérature.

• Film documentaire :

- « Le Bonheur au travail » - Martin MESSONNIER - 2014

• Synthèses documentaires :

- « L'entreprise libérée » - ANACT - septembre 2015

- « Organisation participantes et conditions de travail » - Explo ANACT - juin 2020

• Ouvrages :

- « Liberté & cie » - Isaac GETZ et Brian M. CARNEY - 2009

- « Le nouvel esprit du capitalisme » - Luc BOLTANSKI et Eve CHIAPELLO - 2011

- « Reinventing organizations » - Frédéric LALOIX - 2014

- « Faut-il libérer l'entreprise » - Nicolas BOURGEOIS et Gilles VERRIER - 2016

- « Le management désincarné » - Marie-Anne DUJARIER - 2017

- « Pour un design du travail » - Marie-Laure CAHIER - 2019

- « Au-delà de l'entreprise libérée » - Thierry WEIL et Anne-Sophie DUBEY - 2020

- « Les nouveaux modes de management et d'organisation Innovation ou effet de mode ? » - Suzy CANIVENC - 2022

• Articles :

- « Management participatif et syndicalisme » - Pierre Eric TIXIER - 1986

- « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif » - Patrick GILBERT, Anne-Charlotte TEGLBORG et Nathalie RAULET-CROSET - 2017

- « L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur » - Sophie MARMORAT et Brigitte NIVET - 2017

- « De quoi les entreprises libérées sont-elles le nom ? » - Thibaud BRIERE, Thomas COUTROT et Danièle LINHART - 2021

- « La « nouvelle entreprise responsable », opportunité de regarder du « mauvais » côté du capital ? - Elise PENACHA-ICHER et Corinne GENDRON - 2021

- « Holocratie et dialogue social. Étude de cas d'une coopérative de commerce alimentaire biologique » - Carine OLLIVIER et Sandrine ROSPABE - 2021

- « À propos de Libérer le travail de Thomas COUTROT et de Chemins de la liberté d'Antonella CORSANI. Autonomie et organisation du travail au cœur de la question démocratique » - Fabien LEMOZY - 2022

• Articles web :

- « L'entreprise libérée, entre communication et imposture » - François GEUZE - 20 mai 2015

- « Dix ans d'holocratie : et après ? » - Bernard Marie CHIQUET - 14 octobre 2019

Réalités du dialogue social

219 bd Saint-Germain • 75007 Paris

+33 (0)1 40 64 72 00



www.rds.asso.fr

