

Décryptage

LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL: OPPORTUNITÉS OU ILLUSIONS?

Pas une semaine sans que la presse économique, les cabinets de conseil ou les scientifiques n'évoquent les nouvelles formes d'organisation du travail en entreprise. Holocratie, sociocratie, entreprise libérée, organisation Opale... : les termes sont nombreux et recouvrent des réalités qu'il importe de mieux cerner, car elles interpellent aussi bien le dialogue social que la gestion des risques professionnels. Cet article décrypte ce qui caractérise ces modèles et leurs conséquences en santé et sécurité au travail.

THE NEW FORMS OF WORK ORGANISATION: OPPORTUNITIES OR ILLUSIONS? – Not a week goes by without the economic press, consultants, or scientists talking about the new forms of work organisation in companies. Holacracy, sociocracy, freedom-form company, teal organisation... there are many terms and they cover realities that need to be better understood, because they call both for social dialogue and for occupational risk management. This article deciphers what characterises these models and their consequences for occupational safety and health.

VINCENT GROSJEAN
INRS,
département
Homme
au travail

JACQUES LEÏCHLÉ
INRS,
département
Expertise
et conseil
technique

LAURENT THÉVENY
INRS,
Direction
générale

Nous vivons une époque où la place de la confiance, de l'initiative et de l'autonomie est de plus en plus débattue au sein des entreprises. Concrètement, cela se manifeste par des préoccupations liées au sens du travail, à la place de l'autorité, au bien-fondé des nombreux modes de prescription, de contrôle et de reporting (communication de données) en place dans les entreprises. Parallèlement, le développement des outils de communication bouscule les stratégies d'entreprise et la diffusion de l'information en interne. Des questions émergent sur les capacités d'innovation et d'adaptabilité des entreprises face à des évolutions de plus en plus rapides qui peuvent porter atteinte à la pérennité de pans entiers de l'économie – le succès puis la chute de fleurons internationaux illustrent cette fragilité. Enfin, les questions éthiques (comment produisons-nous de la valeur? Quels impacts sur les salariés et sur l'environnement?) et d'image (qu'en pensent nos clients?) prennent un nouveau relief dans cet univers d'hyperconnection de tous avec tous. La multiplicité et la simultanéité de ces changements contribuent à focaliser les critiques sur les formes traditionnelles d'organisation où la structure

décisionnelle en pyramide demeure la règle. C'est dans ce contexte qu'il faut situer l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail, dont les impacts en termes de santé et de sécurité au travail (SST) restent à déterminer.

Depuis une cinquantaine d'années, plusieurs modèles et réflexions théoriques proposant de repenser radicalement l'organisation ont émergé. Quatre principaux sont apparus successivement: la sociocratie, l'holocratie, l'entreprise libérée et le modèle Opale (*Teal Organization*) (Cf. Encadré). À ces modèles influents actuels peuvent être ajoutés l'organisation chaordique, proposée dès 1970 par Hock, le fondateur de la société Visa, le modèle Lattice de la société Gore-Tex et le modèle DDO (*Deliberately Developmental Organization*) proposé en 2016 par Robert Keagan. Par ailleurs, nombre d'entreprises, sans reprendre un de ces modèles, développent leur propre organisation (par exemple *Spotify Engineering Culture*¹) tout en adhérant au même esprit général.

Des caractéristiques communes

Afin de décrire les traits communs de ces modèles, nous retenons ici le terme générique de « nouvelles formes d'organisation du travail » plutôt que

celui d'« entreprise libérée » souvent repris dans les médias et ce pour deux raisons. D'abord, le terme « entreprise libérée », imaginé par Getz et Carney en 2012 [1], ne se rapporte qu'à une partie des entreprises mettant en place de nouvelles formes d'organisation du travail. Ensuite, l'usage du mot « libéré » est associé à une critique acerbe du fonctionnement traditionnel et fait croire qu'il suffit de laisser faire et de faire confiance en s'affranchissant du contrôle hiérarchique pour que tout se passe au mieux. Cette théorie sous-estime l'importance d'une structuration forte et transparente [2] qui constitue pourtant un critère de succès de ces nouvelles formes d'organisation du travail. Ces modèles partent d'une philosophie commune qui leur donne une forte cohérence et des caractéristiques partagées, parmi lesquelles :

- l'égalité intrinsèque de tous les hommes participant à la raison d'être de la société. Cette égalité est considérée comme incompatible avec une structuration du pouvoir qui hiérarchise de fait les personnes. Les nouvelles formes d'organisation du travail signent là une remise en cause radicale de la structure pyramidale, qui est d'ailleurs souvent considérée comme peu réactive, peu apte à l'innovation et culturellement dépassée. Au modèle de contrôle qu'elle incarne, le principe d'égalité permet de substituer un modèle de réseau, dont chacun des « nœuds » peut prendre le leadership sur un point précis en apportant une idée ou une nouvelle façon de faire qui seront reprises, le cas échéant, par l'ensemble;
- concomitamment, l'autonomie associée à la responsabilité, accordées à chacun (individus et collectifs de pairs/égaux), toutes deux considérées comme source de réactivité et d'innovation. C'est au sein de groupes autonomes (cercles) connectés structurellement que la solidarité se construit et que chacun peut s'exprimer sur ce qu'il estime pouvoir apporter au fonctionnement de l'entreprise;
- une conception de l'entreprise par analogie avec les systèmes naturels vivants dont certains sont auto-organisés et ne disposent pas de structure de décision centralisée;
- la présence d'une structuration forte se manifestant par plusieurs mécanismes:
 - l'affirmation de valeurs et, souvent, d'une raison d'être de l'entreprise et des entités qui la composent (cercles). Parmi ces valeurs, on peut citer la confiance et la responsabilité/liberté, voire l'authenticité. La raison d'être répond à la question: pourquoi sommes-nous ensemble? Avec quel projet? Valeurs et raison d'être servent de référence ultime pour évaluer la justesse d'une modification structurelle par exemple;
 - des processus de décision collective très formalisés. Assigner un rôle à telle ou telle personne,

ENCADRÉ

LES MODÈLES PRINCIPAUX

La sociocratie: Gerard Endenburg, un chef d'entreprise pétri d'humanisme et de théorie des systèmes, considère, dès 1970, qu'il n'est pas éthique de maintenir dans l'entreprise des relations inégalitaires entre exécutants et décideurs. Il fonde la sociocratie sur la base de quatre règles, dont la décision par consentement et le principe des cercles (voir Figure).

L'holocratie: Robinson, le dirigeant d'une société de développement logiciel, consacre sept ans à expérimenter les modes de structuration collective qui permettent de prendre appui sur les tensions ressenties par les individus pour répondre au mieux à la raison d'être de l'organisation. L'holocratie est créée en 2006.

L'entreprise libérée est décrite par Isaac Getz en 2009*. Pour lui, il ne s'agit pas tant d'un modèle que d'une philosophie fondée sur la confiance en l'humain et la suppression progressive des contrôles.

Le mouvement Teal Organization: Frédéric Laloux consacre deux ans d'enquête à rechercher partout dans le monde des organisations qui correspondent, selon lui, à un modèle émergent. Il décrit les trois caractéristiques communes à toutes ces structures dans un ouvrage publié en 2014 qui ancre rapidement un vaste mouvement planétaire de réflexion et d'échanges [5].

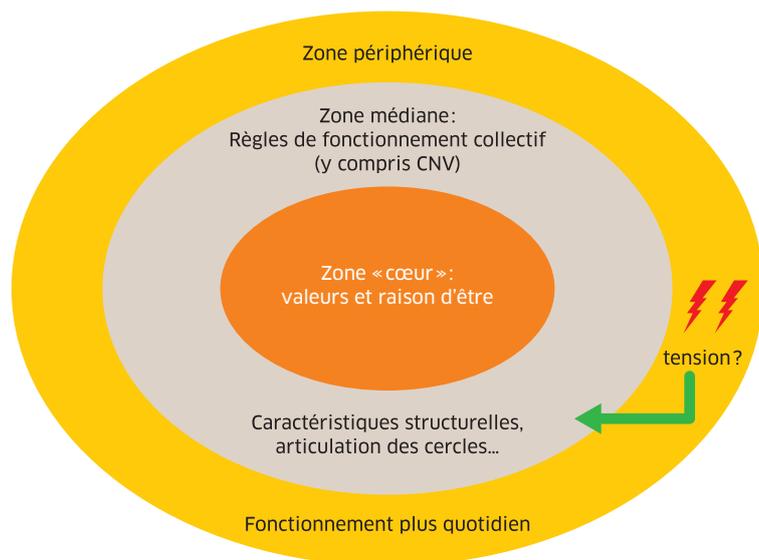
* Retrouvez l'interview d'Isaac Getz « La liberté comme principe de management » dans Travail & sécurité n°763, juillet-août 2015, pp. 12 à 14.

décider d'un investissement ou d'une nouvelle orientation de travail se font à travers des processus connus de tous et utilisés avec systématisme. Les modalités d'assignation des rôles (et non des fonctions), souvent pour une durée limitée, sont partagées par toute la structure. Les échanges s'appuient sur une culture de communication non violente (CNV) bien comprise. Les tensions interpersonnelles sont utilisées pour questionner, puis faire évoluer le fonctionnement et la structure, en particulier l'articulation entre les différents rôles. On voit à l'œuvre le développement d'une véritable « ingénierie sociale » de la communication et de la décision qui se manifeste aussi par une structuration forte des réunions;

- des collectifs de travail et des modes d'articulation et de coordination de ces collectifs souvent représentés sous forme de cercles associés à des finalités distinctes (par exemple, petites équipes « squad » chez Spotify);
- une gestion des tensions et des conflits qui joue un rôle-clé dans la structuration du fonctionnement collectif. En effet, ceux-ci sont les motivations premières pour revoir la structure d'ensemble ou amender des décisions. Cette culture de gestion des conflits est importante puisque l'auto-organisation implique un renoncement à l'arbitrage hiérarchique à l'œuvre en cas de conflit dans les entreprises traditionnelles.



La structuration est représentée par les trois niveaux concentriques dans la figure. L'organisation se structure en couches dont les plus stables sont les plus proches du centre et les plus flexibles en périphérie. La zone médiane correspond, quant à elle, au « meilleur moyen » qu'a trouvé le collectif d'assurer le respect des principes figurés dans la zone centrale tout en limitant les tensions vécues



↑FIGURE
Structuration
en niveaux
concentriques
de l'organisation
du travail.

dans la zone périphérique. De la même manière, ce qui structure la zone périphérique, c'est le respect des règles qui émanent de la zone intermédiaire et des contraintes perçues issues de l'environnement externe. Si un élément de la zone médiane (par exemple, la structure de gouvernance) n'apparaît plus comme optimal, il sera remis en cause par le cercle. Ainsi, le système se restructure en permanence pour s'adapter aux contraintes issues de l'interaction avec l'environnement externe, sans jamais trahir ses fondements [3], incarnées par le cœur.

Quelles conséquences pour la prévention des risques professionnels ?

À ce jour, aucune étude n'a spécifiquement évalué l'impact de ces nouvelles organisations sur la santé et la sécurité au travail, en termes d'effets et de gestion. Seule la réduction de l'absentéisme observée dans les entreprises mettant en œuvre ces organisations permet de faire l'hypothèse d'un environnement bénéfique pour les salariés concernés. Dès lors, nous nous limiterons à mieux comprendre les spécificités d'une politique de santé et de sécurité au travail dans le cadre de ces nouvelles organisations et ses conséquences.

Prise de décisions par consentement, fort engagement des salariés, suppression des hiérarchies intermédiaires, triptyque confiance-autonomie-responsabilité... Autant de caractéristiques de ces nouvelles formes d'organisation du travail qui,

en première analyse, pourraient sembler incompatibles avec le Code du travail et la réglementation en matière de santé et sécurité au travail. L'exécution du contrat de travail est marqué par une certaine inégalité en raison du lien de subordination existant entre un employeur et un salarié. Il faut cependant garder à l'esprit que, dans ces entreprises, le principe de subsidiarité de la responsabilité² ne se substitue pas au lien de subordination: les deux coexistent et sont complémentaires, l'un étant contractuel, car lié au contrat de travail, l'autre étant fonctionnel, car lié à l'organisation des activités. Cette complémentarité ne devrait donc pas avoir pour conséquence un désengagement de la responsabilité de l'employeur associé à un renforcement de la responsabilité du salarié.

Le principe de délégation de pouvoir dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité – lequel permet à un employeur de transférer une partie de son pouvoir et donc de sa responsabilité vers un salarié ayant les moyens et l'autonomie pour exercer cette délégation – se trouve en quelque sorte exacerbé dans ces entreprises où chacun, individuellement ou au sein d'un cercle, bénéficie d'autorité et de moyens d'action dans sa sphère de responsabilité. Ces nouvelles formes d'organisation poussent à son extrême la logique de l'article L. 4122-1 du Code du travail qui précise que « conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur, [...] il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes [...] ». Dans l'esprit de la loi, cet article est « sans incidence sur le principe de la responsabilité de l'employeur ». Les nouvelles formes d'organisation du travail posent néanmoins, de manière renouvelée, la question de l'équilibre entre la marge de manœuvre désormais réduite du chef d'entreprise et le maintien de ses obligations et de sa responsabilité ultime. Évaluation des risques, document unique, plan de prévention, vérifications périodiques... sont autant d'outils et d'obligations réglementaires qui induisent des activités de contrôle au sein de l'entreprise. Dans ces nouvelles organisations, ces obligations liées à la santé et la sécurité au travail peuvent être remplies dans le cadre du principe d'autocontrôle exercé par des équipes autonomes, au même titre que la qualité ou la sécurité alimentaire le sont aujourd'hui dans des organisations conventionnelles. Elles ne peuvent cependant s'affranchir d'une coordination à l'échelle de l'entreprise. La jurisprudence en santé et sécurité au travail a progressivement imposé une obligation de résultat (contre une obligation de moyens auparavant). La culture d'efficacité collective de ces nouvelles organisations semble adaptée à cette obligation de résultat, à condition que ces préoccupations fassent partie de la culture

professionnelle des initiateurs et qu'elles soient accompagnées des moyens et des formations nécessaires.

Les lois Auroux³, l'accord national interprofessionnel vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle (2013), l'approche participative en prévention des risques professionnels: ces dispositifs incitent les entreprises traditionnelles au dialogue social en matière de santé et de sécurité au travail. Qu'en est-il de ces nouvelles organisations? Ont-elles un temps d'avance dans ce domaine ou, à l'inverse, sont-elles génératrices de confusion des rôles entre les instances représentatives du personnel (IRP), les syndicats et les équipes autonomes? Les modalités de gestion des tensions mises en œuvre par ces nouvelles organisations permettent-elles de prévenir les risques psychosociaux?

La réduction voire la suppression de l'encadrement, notamment de l'encadrement intermédiaire, ainsi que des fonctions dites support pose la question du report de la charge de travail de ces postes supprimés. Par ailleurs, « *la démarche d'empowerment [responsabilisation, NDLR] des opérateurs suppose une réelle maturité professionnelle et une polyvalence développée* » [4]. Les conséquences sont multiples. Le salarié doit accepter plus de responsabilités, apprendre vite et être performant face à de nouveaux repères techniques ou opérationnels. Cela entraîne aussi la disparition de l'appui que pouvait représenter le management intermédiaire. Ceci ne correspond pas obligatoirement aux attentes de tous les salariés et peut conduire à en exclure certains. La polyvalence associée à un haut niveau d'engagement pose également la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, notamment si la charge fluctue.

Cependant, ces nouvelles organisations semblent mieux préparées à intégrer le concept de culture de prévention⁴ qui s'implante progressivement dans les entreprises cherchant à améliorer l'efficacité de leur politique de santé et sécurité au travail. Il s'agit d'une approche de la prévention moins normative qui s'appuie sur l'évolution des ressources disponibles au sein d'une entreprise pour générer des impacts positifs sur la santé, la sécurité et le travail. L'approche « culture de prévention » fait converger santé publique et santé au travail, en dépassant le strict cadre de l'entreprise.

Par ailleurs et en théorie, ces nouvelles organisations donnant à la personne la possibilité de s'exprimer et de s'affirmer pleinement apparaissent favorables à son épanouissement et son bien-être dans l'entreprise. Lui redonnant plus d'autonomie et de latitude pour faire évoluer son travail, elles semblent susceptibles de réduire certains risques professionnels. Enfin, il faut garder à l'esprit que, comme pour tout modèle – c'est notamment le cas du lean –, la mise

en pratique de ces concepts, une fois confrontés à la réalité du travail, de l'environnement et de l'organisation existante, va nécessairement s'écarter de la théorie. À l'extrême, ne retenant que certaines caractéristiques du modèle dans un strict but d'économie, la mise en œuvre peut faire perdre la cohérence au risque de ne pas produire les effets positifs attendus, voire de générer de nouveaux risques. À terme, c'est même la viabilité de l'entreprise qui peut être menacée.

A *contrario*, un certain nombre d'entreprises ont réussi à appliquer ces concepts de façon durable. Même si les résultats ne sont pas aussi positifs que la théorie pouvait le laisser penser, ces entreprises allient, dans la durée, à la fois la performance économique indispensable à leur développement et un cadre de travail propice au développement personnel. Bien évidemment, des risques professionnels subsistent. Même « libérée », l'entreprise reste soumise au droit commun en matière de santé et sécurité au travail et, à ce titre, doit remplir ses obligations en matière de protection de ses salariés. La gestion des actions de prévention doit alors être repensée en fonction de l'organisation de l'entreprise. Si des incompatibilités sont identifiées, c'est l'organisation qui doit évoluer au profit de la prévention. C'est à cette condition que ces nouveaux modèles seront bénéfiques à l'entreprise et apporteront au salarié les avantages qu'ils promettent. ●

1. *Société suédoise ayant développé un service de musique en ligne.*
2. *Délégation de la responsabilité à un échelon inférieur.*
3. *Les quatre lois Auroux, promulguées en 1982, ont modifié les relations sociales au sein des entreprises en étendant la citoyenneté à la sphère de l'entreprise. C'est notamment la dernière qui a créé les CHSCT. Au total, un tiers du Code du travail a été réformé par ces lois Auroux.*
4. *La culture de prévention « désigne une culture où le droit à un milieu de travail sûr et salubre est respecté à tous les niveaux, où le gouvernement, les employeurs et les travailleurs s'emploient activement à assurer un milieu de travail sûr et salubre au moyen d'un système de droits, de responsabilités et d'obligations définis et où le principe de prévention se voit accorder la plus haute priorité » (Convention sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail C187, Organisation internationale du travail, 2006).*

BIBLIOGRAPHIE

- [1] GETZ I., CARNEY, B. (2009), *Freedom, INC. Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*, Crown Business Publisher, 336 p.
- [2] ROUSSEAU T. (2016), ANACT, *Entreprise libérée: attention au dogmatisme*. Consultable sur www.anact.fr
- [3] BERNSTEIN E, BUNCH J., CANNER N., LEE M. (2016), *Beyond the Holacracy Hype*, Harvard Business Review 94 (7), 13.
- [4] RICHER M. (2015), *L'entreprise libérée est-elle socialement responsable?* Blog Management & RSE, consultable sur management-rse.com
- [5] LALOUX F. (2014), *Reinventing organization*. Brussel, Nelson Parker, 378 p.