

# Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique

**Bernard FALLERY**

(Version provisoire, à paraître dans Management et Avenir)

## Résumé

Self-management, entreprise libérée, collectifs autonomes... la figure imposée du manager intermédiaire se fissure de plus en plus, notamment dans les nouvelles formes d'organisation telles que les communautés Internet, les PME dé-hiérarchisées, les collectifs ouverts de grandes entreprises. Mais il manque encore un cadre conceptuel pour analyser ces réussites et nous proposons ici de s'appuyer sur deux concepts : le mode de coordination par consensus (issu des travaux de J. Habermas pour une éthique de la discussion) et la structure de gouvernance polycentrique (issue des travaux d'E. Ostrom pour une théorie du choix institutionnel dans les systèmes auto-organisés).

**Mots-clés** : Self-management ; choix collectif ; auto-organisation ; consensus ; gouvernance polycentrique.

## Abstract

Self-management, bossless... figure imposed of the intermediate manager is growing crack in the new forms of organization as Internet communities, nonhierarchical SMEs, open-ended collective in large companies. But still missing a conceptual framework for analyzing these successes and we propose to rely on two concepts: the legitimate consensus (based on the Habermas' work for ethical discussion) and the polycentric governance (based on the Ostroms' work for a theory of institutional choice in auto-organizing systems).

**Keywords** : Self-management ; collective choice ; auto-organization ; consensus ; polycentric governance.

## Introduction

Affirmant que le management est resté l'activité la moins efficace et la plus coûteuse dans les organisations, Gary Hamel s'était permis ce titre dans Harvard Business Review « *First, let's fire all the managers* » (Hamel 2011) et ses arguments sont forts : on peut se passer de managers, c'est possible et très rentable, il le démontre en relatant l'étude du cas Morning Star. C. Grey questionne quant à lui les rôles des managers-managés et des managés-managers et il envisage la disparition probable du *middle management* puisque « *We are all managers now* » (Grey 1999). Quant à Gill et al. (2013), ils ont obtenu le prix de l'Academy of Management pour leur travail sur « *Peer evaluations in self-managing teams* ». Un management libéré des managers ? Le pouvoir des managers à l'épreuve de la numérisation ?

Lors des deux premières révolutions industrielles, la logique de la modernité a certes imposé le système *command-control*, où l'atteinte des objectifs dépend des variables de commande et des possibilités de régulation : coordination / décision / exécution. Quand il a fallu organiser les premières grandes entreprises, certaines références historiques sont apparues évidentes : elles ont fondé le modèle hiérarchique de Fayol (directement issu des modèles disponibles, ceux de l'armée romaine puis de l'église catholique) et le modèle scientifique de Taylor (directement issu des modèles de la bourgeoisie du XIX<sup>ème</sup> siècle, ceux de la division du travail et du seul intérêt personnel financier des individus)<sup>1</sup>.

Mais, contrairement à la production, l'innovation et l'apprentissage ne naissent pas d'une « bonne » organisation, mais plutôt de rencontres inattendues (la sérendipité), de la diversité et de la connexion dans des lieux ouverts (les réseaux de liens faibles)... tout en tolérant ou en encourageant l'échec, les détours, le désencastrement, le don/contre don et la résilience. Il sera sans doute difficile de se libérer des modèles issus du XIX<sup>ème</sup> siècle, mais c'est pourtant ce qu'ont par exemple réussi quelques milliers d'ingénieurs dans l'Open Source pour produire, industriellement et sans « décideurs », le meilleur logiciel possible avec quelques principes très modestes (libre partage de l'information, organisation horizontale sans managers, autonomie, liberté de modification), sans même faire appel à de grands principes comme la justice, l'équité ou l'émancipation. On voit pourtant aujourd'hui se construire deux nouveaux mythes : d'abord le mythe d'une technologie « sociale » autour du Web 2.0, avec l'image de la plate-forme, l'image du *many to many*, celle du communautaire et celle de l'émergent (David et Monomakhoff 2011) ; ensuite le mythe d'une organisation « étendue » autour de l'Entreprise 2.0, avec l'image des configurations en réseaux et des collectifs complexes, l'image de l'intelligence collective et de l'organisation apprenante, l'image de l'auto-organisation et de l'agilité (Fallery 2014).

C'est alors la question des sources du pouvoir des managers qui est logiquement rediscutée : le pouvoir de ceux qui savent (ou qui savaient) organiser le travail des autres, le pouvoir de ceux qui ont (ou qui avaient) un statut et une fonction de commande-contrôle. Car aujourd'hui, si les technologies du Web social permettent de mieux contribuer, créer, échanger, amender, savoir, mutualiser, dire, évaluer, elles permettent surtout de le faire au delà de sa place dans un organigramme et même au-delà de sa place dans un groupe constitué : en contact, en direct et en instantané. Il s'agit moins d'avoir « atteint ses objectifs » que d'innover ou d'apprendre en faisant naître des opportunités intéressantes. Dans une première partie nous justifierons ce retour à la question des sources du pouvoir, en analysant d'abord des cas précis de management sans managers.

La nouvelle question devient alors celle de l'action collective dans les organisations dé-hiérarchisées et dans une deuxième partie nous proposerons de justifier un cadre théorique de l'Agir collectif, s'appuyant d'une part sur la coordination par « consensus légitime » (concept issu des travaux de Jürgen Habermas pour une éthique de la discussion) et d'autre part sur les structures de « gouvernance polycentrique » (concept issu des travaux d'Elinor Ostrom pour une théorie institutionnaliste des systèmes auto-organisés). Pour reprendre les termes de la problématique de H. Mintzberg (1982), on pourrait dire que le consensus est un nouveau mode de coordination, qui devient une caractéristique de nouvelles structures polycentriques.

---

<sup>1</sup> « Imaginez ce qui se serait passé pendant le XX<sup>e</sup> siècle, si nous avions prêté davantage d'attention à Mary Parker Follett qu'à Henri Fayol » (H. Mintzberg, cité par Graham 1995, p 200).

## **1. Le management sans managers et les nouvelles sources de pouvoir**

C'est à Michel Crozier (1964) que nous devons l'analyse stratégique des jeux de pouvoirs, en termes de zones d'incertitude et de système d'action concret. Mais avant de réexaminer la question des sources du pouvoir dans le contexte de la numérisation généralisée, il est nécessaire de décrire les différentes facettes du management sans managers.

### **1.1 Les nombreuses facettes du management sans managers**

#### ***1.1.1 Le management sans managers, dans les collectifs d'Internet***

Le terme de « collectif d'Internet » désigne ces nouvelles formes intermédiaires entre la communauté pérenne et le simple réseau : communautés de développement (Linux/Debian, Apache, Firefox...), méta-projets (Wikipedia, OpenStreetMap...) ou consortiums pour la gouvernance d'Internet (W3C, ISOC, IETF, IEEE... (Fallery et Rodhain 2010). Dans les communautés de développement par exemple, les tâches sont modulaires, les contributeurs travaillent de façon indépendante, les interfaces sont clairement définies, personne n'a de *boss*, on négocie ses responsabilités avec ses pairs, il n'y a ni titres ni promotions. La légitimité de l'action est ici « rationnelle en valeur », au sens de M. Weber (1922), et la résistance à la hiérarchie et au commande-contrôle repose sur deux grands principes qui assurent l'intégration « critique » des membres de la communauté de développement : la critique de toute expertise qui s'appuierait sur des références externes au projet commun et/ou la critique de délibérations ou décisions internes qui apparaîtraient comme opaques (O'Neil 2013). Dans un méta-projet comme Wikipedia, pas de managers non plus, pour organiser cet immense travail collaboratif (22 millions d'articles, 30.000 contributeurs par mois pour la version anglophone, 280 langues, le sixième des sites les plus visités du monde). Des principes très lâches et toujours en vigueur n'ont certes pas résisté à l'arrivée massive de nouveaux participants ou de perturbateurs, mais une véritable « procéduralisation » s'est alors mise en place, qui permet à Wikipedia de rester sans structure hiérarchique (Fallery et Rodhain 2013). Une première structure multilatérale de vigilance participative assure la surveillance des contenus (un consensus passif s'il n'y a pas de débat, ou un consensus actif en utilisant la page de discussion liée à l'article). Une deuxième structure, par démocratie représentative, assure la régulation des conflits d'édition (avec signalement aux « patrouilleurs », éventuellement à un comité de médiation à l'amiable, puis appel éventuel à un comité d'arbitrage de magistrats élus). Enfin une troisième structure, éventuellement punitive, assure un pouvoir d'exclusion (graduée) pour éviter de se bloquer les uns les autres (*bureaucrates* nationaux, *stewards* internationaux, administrateurs, développeurs et vérificateurs). Au total, un management sans managers et un *turnover* important des leaders (renouvellement permettant sans doute d'échapper à une élite oligarchique), mais un management qui ne relève pas de l'anarchie... bien au contraire (Grassineau 2009).

#### ***1.1.2 Le management sans managers, dans les PME dé-hiérarchisées***

Pas de managers non plus dans toutes les PME qui, sous l'impulsion d'un « leader éclairé », ont fait le choix d'une véritable dé-hiérarchisation : avec les plus célèbres (il suffit de taper *self-management* dans un moteur de recherche) comme Gore-Tex, Semco, Morning Star, Harley-Davidson, GitHub, Netflix, Menlo Innovations, Ciplax, Valve videogame, Zappos, Finland's Sol, Oticon... mais aussi avec des PME françaises telles que Favi, Poult, Groupe

Hervé, Lippi clôtures, SEW Usocome, ChronoFlex, Axome, Alternatives économiques, Oxalis... (Getz 2012).

Chez Favi (400 salariés, sous-traitant automobile) c'est J.F. Zobrist qui depuis 30 ans a installé « la délégation à rebours » (selon pas moins de 74 principes, tous affichés sur le site de l'entreprise<sup>2</sup> : une quinzaine de mini-usines de 10 à 40 personnes tournent ici sans chefs, mais avec des ouvriers cooptés par leurs collègues. En fonction de leurs objectifs négociés, ces mini-usines, organisées par clients, décident elles-mêmes du recrutement, des horaires, des achats, de la relation client, de la formation... pour au final une productivité double de la moyenne du secteur (Zobrist, 2013). Chez Poult (1700 salariés dont 800 en France, leader du biscuit sous marque de distributeurs) c'est C. Verkaeren qui a organisé depuis 2001 la déhiérarchisation et la décomposition en petites usines : suppression du DRH, implication des salariés, groupes de travail sous responsabilité volontaire et tournante pour les appels d'offres, la planification des horaires, les recrutements, les tests de nouvelles idées 3... Chez Oxalis (190 salariés en SCOP) c'est B. Poncin qui a organisé dès le départ une coopérative d'entrepreneurs aux activités diversifiées, sans aucun lien de subordination : des salariés - consultants, artisans, artistes - qui sont rémunérés à partir de leur activité proportionnellement à ce qu'ils gagnent et qui sont accompagnés par la coopérative (Poncin 2008). Chez ChronoFlex, plus de 300 salariés, c'est A. Gérard qui dit avoir « libéré son entreprise de son patron » et qui tient maintenant son blog <http://liberation-entreprise.org/>. Dans la société brésilienne Semco (plus de 1000 employés, industrie et services aux investisseurs, aujourd'hui organisée en Semco Partners) c'est R. Semler qui a développé depuis 1980 un modèle de « démocratie entrepreneuriale » qui a une réputation mondiale : organisation en seulement trois cercles concentriques, pas de *reporting* mais une circulation de toute l'information financière, des unités qui ne dépassent jamais 150 personnes et donc un essaimage généralisé... (Semler 1989, 1999 ; Vogl, 2004). Chez Morning Star (400 « associés » et 800 saisonniers, 40% des tomates transformées chaque année aux USA) chaque associé est responsable de l'établissement de sa mission personnelle (*CLOU : Colleague Letter of Understanding*) (Hamel 2011) : un énoncé négocié qui décrit comment il contribuera à l'objectif de l'entreprise, ainsi que les ressources et la coopération nécessaires pour accomplir sa mission (fournir ce rapport, charger ces conteneurs, acheter cet outil, s'assurer de la coordination des achats décentralisés, trouver des capitaux nécessaires, lancer un processus d'embauche...). La négociation des accords annuels conclus en février entre les vingt-trois différentes unités peut être « féroce » : il ne s'agit pas de quotas mais d'un ensemble détaillé de jalons, sur le mode client-fournisseur. Les niveaux de rémunération sont discutés en fin d'année par un comité local élu (avec les commentaires annuels faits par les collègues), tous les comptes financiers de chaque unité sont publiés deux fois par mois, il n'y a pas de décisions unilatérales et les désaccords sont réglés par le processus officiel de médiation interne (qui peut aller jusqu'au licenciement). Le management n'y a bien sûr pas disparu, il est au contraire distribué, encore plus présent dans le travail et souvent plus complexe (difficulté de recrutements adaptés, de formation, d'engagement nécessaire, d'évaluation entre pairs, masse d'information, défi de la croissance...). L'absence de managers permet de donner des salaires supérieurs de 10 % à ceux du marché, et pour citer un employé : « *Au final nous ne sommes ni une confédération de vacataires ni une bureaucratie*

---

2 <https://www.youtube.com/watch?v=pBTdhwXpKOA> un film de F. Maillard sur FAVI (50 minutes)

3 <https://www.youtube.com/watch?v=S8oi1meqUDo> un des reportages de ArteTV sur POULT (8 minutes), dans le cadre de l'émission "Le bonheur au travail"

*abrutissante ... Ici tout le monde est un manager de sa propre mission ... avec une hiérarchie fondée sur l'influence... » (Hamel 2011).*

### **1.1.3 Le management sans managers, dans les collectifs ouverts des grandes entreprises**

Dans les grandes entreprises, pas de managers non plus dans ces espaces intra-organisationnels (à l'image des communautés de pratiques ou des réseaux sociaux d'entreprises) ou inter-organisationnels (à l'image des communautés épistémiques ou des écosystèmes d'affaires). Ces collectifs autonomes (Detchessahar 2001), d'origine et de taille très variables mais où « tout le monde donne et tout le monde en tire parti », fonctionnent à condition qu'il y ait des leaders, des catalyseurs, des animateurs (qui se renouvellent), mais surtout qu'il n'y ait pas d'autorité formelle de managers (Bounfour 2000). Sinon chacun verrait alors ces collectifs comme un surcroît de travail hors de sa mission ou de son poste, avec une volonté d'instrumentalisation et sans effet de retour.

Dans ces collectifs à l'abri des managers, il ne s'agit pas d'outils collaboratifs mis en oeuvre par des directions informatiques (les bases de connaissances), il ne s'agit pas de groupes de projet (les réunions virtuelles, les communications), il s'agit même assez peu de coordination du travail (le nomadisme, le travail à distance), mais il s'agit surtout d'investissement à beaucoup plus long terme sur l'apprentissage, la co-construction, la co-création ou même la co-évolution (Peltoniemi et Vuori 2005). Mais ceci ne veut pas dire qu'il n'y aurait aucune porosité entre ces collectifs hors-organigramme et les postes de travail classiques, car les effets de l'entreprise « apprenante » ou « étendue » seraient bien faibles si rien ne changeait dans le travail classique d'exécution (là où règne encore le commande-contrôle) : Creplet et al. (2001) parlent ainsi d'une nécessaire dualité cognitive-organisationnelle ou d'une dualité entrepreneur-manager. Les traces de cette nouvelle dualité entre collectifs sans managers et organigramme classique peuvent d'ailleurs se lire dans l'éclosion des cabinets de consultants qui cherchent à se placer dans la construction actuelle d'une nouvelle « vision organisante » (Carton et al. 2003) du management sans managers : celle de l'Entreprise 2.0, de l'Entreprise libre, de l'Entreprise agile, de l'Entreprise ouverte... (Dartiguepeyrou, 2012, Getz et Carney 2013).

### **1.1.4 Le management sans managers, dans la gouvernance des biens communs**

Il y a toujours eu des organisations sans managers pour gérer de manière efficace et pérenne des « biens communs » complexes : de la gestion de l'eau jusqu'aux logiciels libres, en passant par les forêts ou la biodiversité... C'est même l'étude de l'efficacité de ces *Commons* qui a valu en 2009 le prix Nobel d'économie à Elinor Ostrom, depuis les systèmes d'irrigation (Ostrom 1990) jusqu'aux « nouveaux biens communs » comme l'environnement ou l'information (Hess et Ostrom 2007). Dans la *Digital Library of the Commons* de l'Indiana University ou dans les archives de *l'International Journal of the Commons*<sup>4</sup>, on trouve ainsi des milliers d'études sur des cas de gouvernance sans managers, avec notamment plus de 100 contributions sur « *Internet as a commons* », car la discussion théorique autour d'Internet considéré comme un Commun n'est pas tranchée (Hofmokl 2009).

Au final, tous ces facettes montrent des organisations efficaces, sans managers mais non sans management, bien au contraire. Mais pour comprendre cette dé-hiérarchisation et cette

---

<sup>4</sup>

<http://www.thecommonsjournal.org/index.php/ijc/issue/archive>

<http://dlc.dlib.indiana.edu/dlc>

disparition des *middle managers*, les arguments sur l'efficacité ne suffisent pas : un retour à la question des sources du pouvoir est nécessaire.

## **1.2 Les nouvelles sources du pouvoir, dans l'action collective organisée**

### ***1.2.1 Pouvoir d'influence et pouvoir de facilitation***

Si les *middle managers* (cadres, chefs, managers intermédiaires) ont longtemps été les maillons forts des « idéologies gestionnaires » (de Gaulejac 2005), ils en sont sans doute aujourd'hui les maillons les plus faibles comme en témoigne leur « malaise » dans leur double rôle de subordonné-supérieur ou de manager-managé (Laroche 2000, Desmarais et al. 2010). Mais la remise en cause de ce que fait le manager (l'obsession de planification, l'obsession d'évaluation) s'est approfondie aujourd'hui sous l'effet de la numérisation généralisée et de l'ouverture des frontières de l'entreprise, jusqu'à une remise en cause plus fondamentale de sa capacité et même de sa légitimité (son autorité ou son leadership).

Au niveau théorique, la première ligne de défense du manager est bien sûr la théorie de l'agence (Pesqueux 2007) avec les concepts d'asymétrie d'information et d'opportunisme, la recherche des systèmes d'incitation et d'évaluation, les mécanismes de redistribution en faveur des mandants. Le manager intermédiaire est vu ici comme un « mandant » (comme un dirigeant en réduction), en réservant alors systématiquement la méfiance envers « l'agent » (qui serait le seul opportuniste, cherchant à profiter des asymétries d'information) : le manager, lui, aurait un mandat clair, figure emblématique du pouvoir délégué par les investisseurs via les grands dirigeants. Or on sait qu'il n'est rien, comme l'a montré H. Laroche (2000) : au delà d'une simple description de ses activités ou même de ses rôles (Mintzberg 1984, Fallery 2001), on découvre toujours un manager-managé, avec des mandats implicites et explicites confus, avec des critères de jugement contradictoires, avec des images multiples... et donc « opportuniste » lui aussi. Une deuxième grande ligne théorique de défense du manager s'appuie alors sur les théories de la communication organisationnelle : il faut transmettre un message par le canal bien adapté, il faut échanger en organisant le bon feed-back, il faut co-construire du sens dans de multiples contextes. Mais on réserve ici la communication à la relation manager-subordonné, comme si la communication ne se développait qu'avec son manager (réunions, cercles de qualité, groupe de projet, groupe de réflexion, et aussi pauses, cafétéria, machine à café...) mais que la quasi-totalité du temps de travail des subordonnés serait, elle, consacrée au « faire » mais jamais au « dire » (Detchessahar 2001). Or on sait qu'il n'en est rien, on sait que l'immense majorité des communications se développe d'abord dans le cours du travail, communications aussi bien sur les moyens (comment il faut faire, qui peut répondre, qui peut aider...) que sur les objectifs et les résultats (ce qu'il faut faire, pourquoi il faut le faire, ce qu'il faudra faire...). Théorie de l'agence ou théorie de la communication organisationnelle, comme fondements théoriques de la défense du manager, semblent donc frappées de myopie et toujours basées sur la défiance : organiser tout le travail en fonction des quelques 3% de passagers clandestins éventuels (sur son blog, A. Gérard, patron de ChronoFlex, parle des « 3% de couillons »), mais en étouffant tous les autres sous des règles ou des injonctions démotivantes.

Les quatre sources du pouvoir analysées à l'époque par M. Crozier (compétence, rétention d'information, connaissance de l'extérieur, maîtrise des règles de l'organisation) relevaient surtout du capital économique et du capital culturel (au sens de P. Bourdieu, 1979) : soit un pouvoir d'obligation (capacité à contraindre ou récompenser, domination par la maîtrise

inégalitaire des règles formelles) soit un pouvoir d'exclusion (capacité à empêcher, par l'accès inégalitaire à l'information ou à la connaissance). Mais deux autres sources du pouvoir donnent aujourd'hui une importance croissante au capital social (et donc au « capital symbolique » résultant, celui qui donne au final une reconnaissance dans une organisation ou une société) : d'une part le pouvoir d'influence (capacité à maîtriser la création, les représentations et les discours, Leclercq et Isaac 2013) et d'autre part le pouvoir de facilitation (capacité à maîtriser le don/contre don, dans les liens sociaux et la coopération, Alter 2009). Plus que d'un « pouvoir », on devrait alors parler plus précisément soit d'autorité, soit de leadership, soit d'anti-autoritarisme :

- l'autorité suppose certes la légitimité acceptée d'un pouvoir d'obligation et d'exclusion ;
- mais le leadership suppose la légitimité reconnue d'un pouvoir d'influence ;
- et l'anti-autoritarisme repose sur la légitimité reconnue d'un pouvoir de facilitation.

### ***1.2.2 Le cadre conceptuel de l'action collective organisée***

Autorité, leadership et anti-autoritarisme se concrétisent aujourd'hui dans une organisation sous forme de nouveaux « systèmes d'action concrets », pour reprendre les termes de l'analyse de Crozier (1964). Parler de nouvelles hiérarchies d'influence serait trop ambigu car le terme de hiérarchie renvoie trop à l'image de l'organigramme, avec pour conséquence de rendre infondée une organisation qui serait non-hiérarchique, à l'image d'un puzzle ou à l'image d'une fractale. On devrait donc lui préférer celui « d'agencement organisationnel » sur la base de mandats toujours incomplets (comme le propose Girin 1995), mais c'est le terme de gouvernance qui tend à s'imposer aujourd'hui malgré ses fondements théoriques très ambigus. Dans la littérature nord-américaine, on utilise *self-management* pour décrire ces nouvelles formes de gouvernance, mais le concept renvoie ici à une autonomie accordée, à un *empowerment*, à une mise en capacité à atteindre les objectifs fixés malgré les aléas organisationnels ou techniques : autonomie dans le processus, auto-contrôle sur les moyens, travail en équipes de projets (Detchessahar 2003), mais sans participer à la définition des objectifs et des résultats<sup>5</sup>. Quant à « l'école japonaise d'organisation » (Pesqueux et Tyberghien 2010) elle promeut certes le *lean management*, mais en continuant à placer l'implication du manager intermédiaire au coeur de l'amélioration des processus. L'autogestion pourrait bien sûr être le cadre conceptuel nécessaire, mais celui-ci est difficile à utiliser car le mot d'autogestion est historiquement et idéologiquement très chargé, il déclenche donc rapidement une polémique sur « l'anarchie » (Castoriadis 1979, Coutrot 2002, Ferreira 2004, Canivenc 2009). Le contrôle circulaire (Follett 1924) serait un concept riche et bien adapté, reposant sur les deux principes énoncés en son temps par Mary Parker Follett : la réponse circulaire et le conflit constructif (Mourey 2008). Le contrôle circulaire est en effet un processus continu d'organisation de la contribution de tous, à travers le « passage d'épreuve » (cycle évaluatif, circularité des rôles, apport du regard critique et constructif d'autrui), mais on en resterait alors à un niveau micro-social qui nous dit peu de choses sur la question du mode de gouvernance. Le cadre le plus riche serait finalement celui de l'auto-organisation, dans un nouveau paradigme (Morin 1990) intégrant toutes les problématiques de la « complexité par le bruit » (Atlan 1979) : perturbations-équilibres, ordre-désordre, aléatoire-régulation, local-global, création-destruction... L'auto-organisation sera probablement un nouveau paradigme scientifique, intégrant les apports de la physique, de la biologie, de la

---

<sup>5</sup> Sur le blog du groupe Dachis on trouve ainsi de nombreux exemples de « self-management » chez... Amazon, 3M, IBM, Xerox <http://dachisgroup.com/give-pods-a-chance/>

cybernétique et des sciences sociales, pour à la fois décrire l'évolution des systèmes qui changent du fait de leur propre comportement sans coordination centrale et pour expliquer le caractère émergent des structures spontanées qui en résulte : depuis les « structures dissipatives » en physique, jusqu'à la simulation du vol des nuées d'oiseaux, en passant par les anarchies organisées de Cohen, March et Olsen (1972)... et donc aussi le management sans managers. Mais si l'auto-organisation est probablement le nouveau paradigme aujourd'hui en construction et auquel nous pouvons tenter de nous référer, il est à une échelle différente d'un cadre conceptuel que nous cherchons ici à proposer pour le management libre.

Au final, et plutôt que de s'inscrire dans le cadre du self-management, de l'autogestion militante ou du contrôle circulaire, nous faisons ici le choix du cadre conceptuel de l'action collective auto-organisée. Pour le management sans managers, c'est le cadre qui permet à la fois de ne pas se restreindre à la simple autonomie, mais de ne pas trop s'éloigner non plus dans des analogies avec le paradigme de l'auto-organisation, tout en intégrant les questions de décision et de jugement, de pouvoir et de légitimité, de coordination et de communication, de règles et de réflexivité. Dans le cadre de l'action collective auto-organisée, il est alors possible de développer un modèle théorique de « l'Agir collectif » : l'action par consensus légitime dans une gouvernance polycentrique.

## **2. Le modèle de l'Agir collectif : l'action par consensus légitime dans une gouvernance polycentrique**

Si nous proposons de parler d'un modèle de l'Agir collectif, c'est que nous voulons croiser la théorie de l'agir communicationnel (le consensus par discussion rationnelle argumentée) et la théorie du choix collectif institutionnel (la création d'une architecture de règles à plusieurs niveaux). Nous disposerons alors d'un cadre théorique assez riche pour décrire et expliquer le concept de management libre.

### **2.1 Jurgen Habermas, pour une éthique de la discussion : le consensus comme mode de coordination**

Une lecture rapide de Théorie de l'Agir communicationnel (Habermas 1987 : deux tomes et près de mille pages) pourrait amener à y voir simplement un plaidoyer pour l'interaction, ou même une apologie systématique de la prise de parole à tout prix. La construction théorique de J. Habermas est bien plus complexe, la « pensée critique » qu'il développe à la suite de l'Ecole de Francfort manie la philosophie, le droit, l'histoire et la sociologie, avec rien de moins que l'ambition de réinventer la démocratie et la modernité. La modernité née avec la philosophie des Lumières avait la Raison pour idéal dans une lutte contre l'arbitraire, mais une raison qui définissait ses objectifs par les intérêts personnels : une rationalité instrumentale. Habermas plaide, face au scepticisme et à l'individualisme d'une certaine postmodernité, pour une nouvelle raison communicationnelle, une raison-langage dans la pluralité de ses voix : il s'agit moins d'être à la recherche de résultats (c'est l'agir instrumental ou stratégique), que de rechercher la façon d'être ensemble au service de résultats : c'est l'Agir communicationnel (Calori 2003).

Pour Habermas, nos valeurs morales ne peuvent pas être fondées sur un argument d'autorité ; on ne peut pas concevoir une norme qui ne serait pas soumise à la discussion. On

peut dire que la finalité de la démocratie et de la modernité devient alors plus modeste, elle réside « seulement » dans le consensus rationnellement motivé et dans la volonté de s'accorder provisoirement sur certaines valeurs, valeurs communes même si elles ne sont pas partagées. Ceci demande alors le respect d'une certaine éthique de la communication, la seule à même de produire un consensus légitimé : la fin ne justifie pas les moyens, les personnes doivent être distinguées des problèmes, les choix doivent être faits sur la base de critères reconnus et transparents (Habermas 1992). S'il reste bien quelque chose « d'universel », en raison et en pratique, c'est alors le principe de discussion (Jaffro 2001). Il s'agit modestement « de répondre à la question épistémique de savoir comment les jugements moraux sont possibles, mais non à la question existentielle de savoir ce que cela veut dire que d'être moral » (Habermas 1992, p. 166).

Au niveau de la société, certains penseurs critiques considèrent que cette promotion de la démocratie délibérative peut être dangereuse, car elle peut devenir une ingénierie du consensus au service de la régulation du système dominant, empêchant l'expression des conflits ou les luttes des dominés (Corroyer 2013). Mais dans les organisations, Moscovici et Doise (1994) montrent que les délibérations critiques semblent donner de meilleurs résultats que la recherche de simples compromis, sources d'inertie et de sclérose organisationnelle : les décisions de groupe par conflits puis consensus « extrêmes » sont alors un facteur de changement et d'innovation. Or la proposition d'Habermas ne consiste pas à faire l'éloge du compromis, mais bien à considérer deux niveaux dans le processus de décision collective :

- un premier niveau, où l'on peut justement laisser se développer une « dissension maximale » sur les propositions (par accords-désaccords, par concessions-réfutations, par critiques-justifications). La créativité vient de cette place laissée aux voix dissidentes et à l'espace accordé aux processus d'exploration ;
- parce que, à un deuxième niveau, une « entente maximale » se réalise en même temps sur les normes de l'échange : sur une déontologie procédurale, sur la réflexivité et donc sur l'assurance qu'un résultat peut toujours être rectifié dans une discussion ultérieure.

Pour les organisations, il serait donc simpliste de caricaturer la pensée critique d'Habermas en y voyant juste une utopie du débat tous azimuts. On y peut voir au contraire une reconnaissance de l'importance d'une identité collective de l'organisation, identité qui se construit par l'acceptation de conventions de comportements que les prises de parole ne font que confirmer. De nombreuses études d'inspiration habermassienne ont ainsi été recensées par Duchamp et Koehl (2008), qui présentent un tableau avec plus de quarante références. Pour Habermas, on ne peut pas concevoir une norme qui ne serait pas soumise à l'interprétation, donc à la délibération et donc à une éthique de la discussion argumentée. Un individu est alors « rationnel en communication », c'est à dire raisonnable, s'il peut justifier son comportement dans la communication par les quatre types de « prétentions à la validité » : validité par l'intelligibilité, par la logique, par la justesse vis-à-vis de la communauté sociale, par la sincérité des expériences vécues. S'il ne peut y avoir de norme universelle partagée, le langage reste le moyen de se mettre d'accord sur ce que nous appelons « la » réalité et ce sont les moyens de l'intercompréhension eux-mêmes qui deviennent l'objet de l'intercompréhension. Constatant l'impossibilité de trancher sur des normes générales (le vrai ? le juste ?), les individus peuvent constater qu'ils ont au moins quelque chose en commun : le fait de pouvoir vivre dans une sorte de communauté d'interprétations, laquelle repose sur la « discussion rationnelle » au moyen d'un certain nombre de règles (Rowe 1997,

Duchamp et Koehl 2008) : on peut parler d'un paradigme « procéduraliste » de la décision. En pratique, un choix collectif est bien sûr soumis aux biais classiques de tout processus de décision (coût de la recherche d'information, coût cognitif, coût stratégique, biais du conformisme, biais de l'ancrage...) et il est d'autre part pratiquement impossible de poursuivre une discussion jusqu'à ce qu'un consensus général soit atteint, mais l'essentiel est que la décision finalement prise soit légitimée par une procédure éthique : ce qu'on appelle « les faits » ne sont pas indépendants du choix collectif, mais ils en deviennent un résultat provisoire, un résultat qui est présumé rationnel par tous car il a été généré à travers l'échange des représentations, et un résultat que la réflexivité permet toujours de rectifier dans une discussion ultérieure.



Figure 1. De l'Agir communicationnel à la coordination par consensus

Analysant ce processus de consensus dans de nombreux exemples, P. Urfalino (2007) parle de « consensus apparent », au sens où il apparaît : la constatation collective du consensus doit tenir lieu de règle d'arrêt de la discussion, par une reconnaissance mutuelle de l'absence de nouveaux désaccords exprimés. A l'inverse du vote et de la règle de majorité, prônés par exemple dans le municipalisme libertaire (Bookchin 2003), le consensus n'a pas pour préalable le dénombrement des opinions : une « décision » doit être comprise comme un simple arrêt des intentions d'entreprendre une nouvelle action communicationnelle. Le consensus n'est pas la sommation d'opinions individuelles, il exige d'abord la recherche conjointe de la qualité de la décision par propositions successives (créativité) et ensuite le consentement à ne pas s'opposer à la proposition d'arrêt, grâce à l'assurance de la réflexivité (adhésion). La rationalité procéduraliste de la décision vient du trajet collectif qui est suivi pour établir l'acceptabilité : comment les problèmes sont-ils formulés, comment les solutions sont-elles évaluées.

Au final, nous pouvons avancer qu'un « consensus légitime » se construit sur la base d'un répertoire d'actions légitimes : consensus légitime par l'intermédiaire de la *Colleague Letter of Understanding* chez Morning Star, consensus légitime à travers les *Request of comments* dans les consortiums d'Internet, consensus légitime grâce aux *pages de discussion*

dans la construction d'un article sur Wikipedia, consensus légitime par *l'indexation* des moteurs de recherche, consensus légitime à travers le *répertoire commun* ou les *folksonomies* dans une communauté... Le consensus légitime, ni unanimité ni compromis, apparaît ainsi comme un mode de coordination non-autoritaire basé à la fois sur les dissensions et sur l'entente. Ce mode de coordination peut être considéré comme une des bases du management libre où les « hiérarchies », toujours provisoires, relèvent plus aujourd'hui des capacités d'influence et de facilitation que des capacités d'obligation ou d'exclusion.

Le consensus légitime repose bien sûr sur une superposition de modes de domination hybrides, entre dominante procédurale et dominante charismatique (O'Neil 2013) ; il n'y a pas de système unique de justification (Ricoeur 1991). Dans notre société post-industrielle caractérisée par de nouveaux modes d'individuation et de nouveaux modes de socialisation, Habermas (2000) comme Beck (2003) soutiennent que la légitimité relève aujourd'hui d'un régime général de légitimation faible. Il ne peut plus y avoir de légitimité forte quand la référence à l'expérience d'un monde commun est en fait impossible (pour les organisations dans les domaines de l'innovation ouverte, des usages d'Internet, des circuits courts... comme pour les états dans les domaines de l'éducation permanente, de l'écologie, de l'éthique médicale, des monnaies locales...). Il faut donc accepter des régimes de légitimation faible, qui ne tiennent pas à la substance des solutions, qui ne tiennent pas non plus à une confiance qui ne peut pas exister faute d'expérience passée (ce qui est encore le cas, dans le domaine de l'état, pour la justice ou la défense nationale), mais qui tiennent à une réflexivité forte avec la garantie de pouvoir poursuivre collectivement la recherche d'autres accords : c'est la procédure qui légitime (Fallery et Rodhain 2010).

Avec le consensus, caractéristique de l'agir communicationnel, Habermas nous propose un concept que l'on peut assimiler dans les organisations à un nouveau mode de coordination (au sens de H. Mintzberg 1982). En reprenant la problématique de Mintzberg, il nous reste alors à montrer les liens entre ce nouveau mode « d'alter-coordination » et les nouvelles « alter-structures » des organisations dé-hiérarchisées.

## **2.2 Elinor Ostrom, pour une théorie du choix institutionnel : la gouvernance polycentrique**

L'objectif d'E. Ostrom aura été « d'accélérer la compréhension d'une théorie de l'action collective auto-organisée » (Ostrom 1990, page 75) et elle met en perspective de nombreux concepts théoriques qui peuvent nous servir à comprendre comment des règles de management se mettent en place quand on a supprimé les rôles de managers intermédiaires : auto-gouvernance, action collective, auto-organisation, changement institutionnel, règles locales, compréhensions partagées, engagements crédibles, surveillance mutuelle, arènes locales... Dans son analyse des problèmes de coopération, elle se concentre sur les différentes « configurations de règles » façonnant les interactions humaines et elle détaille les cas où l'imposition de règles externes organisant des comportements personnels de coopération (calculs, égoïsme, intérêt personnel... c'est le fameux dilemme du prisonnier) est moins efficace que l'architecture évolutive des règles sociales internes dans une communauté (réciprocité, confiance, réputation... cela devient le dilemme social) : laisser les acteurs élaborer par eux-mêmes un arrangement conduit à de meilleurs résultats que de recourir à une intervention extérieure. Trois apports majeurs d'E. Ostrom décrivent un modèle général du choix institutionnel, un modèle de gestion des biens communs (*common-pool resources* CPR)

et des principes de conception des collectifs auto-organisés. L'ensemble de son travail permet de mettre en valeur le concept de gouvernance polycentrique.

Dans le modèle général du choix institutionnel E. Ostrom (1990) dépasse le modèle d'action raisonnée, en intégrant de façon endogène les variables dites « situationnelles ». Trois phases sont définies : une première phase de construction des informations (qui est devenue ici capitale, avec les informations sur les coûts-bénéfices et surtout sur les normes sociales partagées), une deuxième phase classique de « jugement informé » sur ces coûts-bénéfices incertains et enfin la troisième phase originale « d'action sur les règles » (avec soit une continuation du statu quo, soit une adoption de nouvelle règle : : « les appropriateurs de ressources limitées décident de soutenir (ou de ne pas soutenir) des changements des règles de statu quo, en fonction de leur information sur des variables situationnelles » (Ostrom 1990, p. 122)). Une règle, écrite ou non, est ici une compréhension partagée de prescriptions effectives, définissant quelles actions ou quels résultats sont requis, interdits ou permis. L'architecture des multiples règles (de niveaux opérationnel, collectif ou constitutionnel) est élaborée et évolue au sein de multiples « arènes locales », et l'accent est mis, dans ces différentes arènes, sur la légitimité du contrôle local et sur la nécessaire réflexivité.

Dans le modèle CPR (*common-pool resources*), Ostrom définit les *Commons* non pas en fonction du régime de propriété (national, régional, communal, privé, individuel ou en libre accès), mais en fonction de deux attributs : la rivalité plus ou moins forte opérée par la consommation d'un bien et l'exclusion plus ou moins facile des bénéficiaires. Ceci permet de clarifier la nature de quatre types de biens différents : biens publics, biens privés, biens à « péage » et biens communs. Un commun tient à la ressource partagée, au mode d'accès à cette ressource et aux règles de son partage (Coriat 2015). Hess et Ostrom (2007) considèrent ainsi la connaissance comme un commun, en distinguant les unités de ressources (les flux d'information) mais surtout le système de ressources (les « facilités » qui organisent ces flux) : si on veut une preuve très récente de la puissance de cette analyse de la connaissance, l'accord signé en janvier 2014 entre l'éditeur Elsevier et le consortium Couperin en est un excellent exemple<sup>6</sup>.

Enfin, basés sur plusieurs méta-analyses d'une multitude de cas, Ostrom énonce les principes de conception des communautés auto-organisées :

- dans ses articles en 2000 puis en 2010, Ostrom avance huit principes de conception des communautés auto-organisées pour partager une ressource commune ;
- dans l'ouvrage publié en 2010, Poteete, Jansen et Ostrom analysent le rôle de nombreuses variables situationnelles et définissent les attributs qui influencent l'auto-organisation en augmentant la probabilité de la coopération : les participants sont plus susceptibles de coopérer quand ces variables situationnelles augmentent la confiance dans le fait que les autres vont « rendre la pareille ».

C'est dans ce cadre du choix collectif institutionnel que le concept de gouvernance polycentrique a été employé pour la première fois dans les années 70 par Vincent Ostrom et Charles Tiebout (Ostrom 2010). Il s'agissait d'analyser la gestion de politiques municipales, en

---

<sup>6</sup> Anne-Sophie Pascal <http://documentationlup.wordpress.com/2014/02/16/elsevier-et-le-bibliothecaire-lambda/>  
Pierre-Carl Langlais <http://scoms.hypotheses.org/119> et <http://www.sauvonsluniversite.com/spip.php?article6598>

montrant l'efficacité d'une combinaison non hiérarchique de petites et grandes entreprises de services, auto-organisées en un système complexe par le biais d'arrangements institutionnels et de conversations « *cheap talk* ». En tant qu'économiste, Elinor Ostrom s'est attachée à définir cette forme de gouvernance polycentrique comme intermédiaire entre le marché et l'état (Ostrom 2010). Mais le cœur de ce modèle de gouvernance est bien celui du choix collectif (le modèle IAD, *Institutional Analysis and Development Framework*) dans un système de règles à niveaux multiples :

- au niveau de l'architecture du système, c'est l'enchevêtrement des différentes règles (règles opérationnelles, collectives et constitutionnelles, élaborées dans les différentes « arènes de l'action »), qui donne aux acteurs l'information et le contrôle local légitime sur les résultats ;
- au niveau des micro-situations de choix collectif, c'est le feed-back et les heuristiques suivies (apprentissage, confiance, bénéfique pour soi et pour les autres) qui caractérisent les relations entre la ressource commune, les qualités de la communauté et les règles d'usage.

Il est important de noter que les fondements théoriques du mode de gouvernance polycentrique relèvent bien d'une véritable théorie du choix collectif institutionnel dans un écosystème ou dans une organisation, et non d'une théorie des parties prenantes (où l'on cherche à optimiser le partage de droits et d'intérêts contradictoires, dans une vision très contractualiste<sup>7</sup>). Si le mode de gouvernance est ici qualifié de polycentrique, c'est bien parce qu'il n'y a pas de centre mais une constellation d'arènes locales de différents niveaux, lesquelles sont en intersection par l'implication de certains participants à plusieurs de ces arènes.

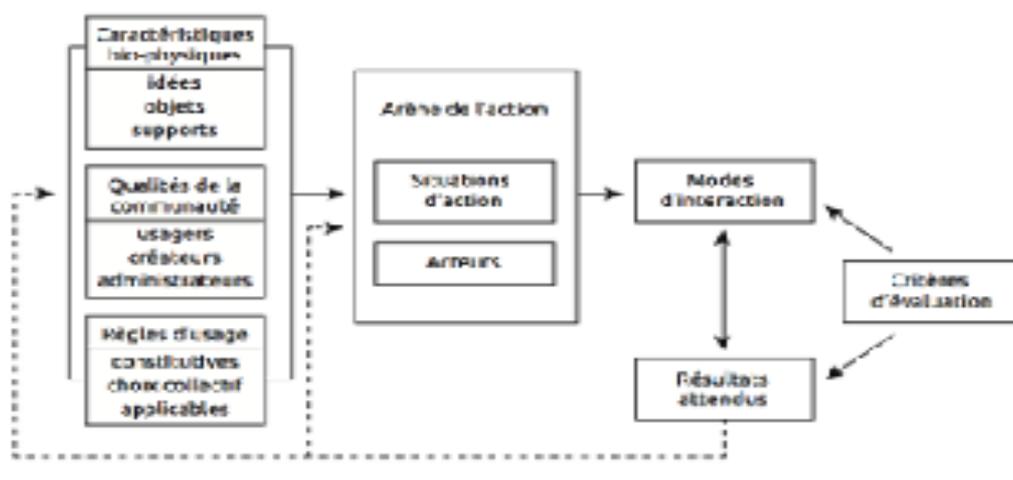


Figure 2. Le cadre IAD *Institutional Analysis and Development Framework*

<sup>7</sup> Voir C. Prat dit Hauret et I. Tchotourian (2009), Guide des bonnes pratiques en matière de gouvernance et « Sustainability framework » : l'orientation de l'International Federation of Accountants vers un « capitalisme stakeholder » <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/2917>

(d'après C. Hess, 2011)

Aujourd'hui le concept de gouvernance polycentrique a plutôt été utilisé dans les travaux sur la gouvernance des écosystèmes complexes. McGinnis (2005) parle ainsi des défis de la gouvernance polycentrique dans l'Union Européenne. Folke et al. (2005) parlent de « gouvernance adaptative » pour des écosystèmes de management du territoire, reliant de nombreux partenaires qui s'auto-organisent en réseaux sociaux pour réduire le coût de la collaboration (*bridging organizations*). Dedeurwaerdere et Maesschalck (2001) parlent de « gouvernance réflexive » pour l'écosystème Internet : incitations à la réflexivité, auto-évaluation des compétences collectives, interchangeabilité des rôles, méso-culture croisée entre culture d'usage et culture politique. Nous défendons ici l'idée que le concept de gouvernance polycentrique est bien le fondement théorique pertinent pour décrire aussi l'architecture des agencements organisationnels dans les organisations non-hiérarchiques qui ont supprimé les rôles de manager intermédiaire :

- intersections horizontales d'une part, grâce à l'attention portée aux arènes où s'élaborent les règles (« en ce qui concerne les relations entre les arènes et les règles, il est rare qu'une seule arène soit associée à un seul ensemble de règles », Ostrom 1990 page 72). Puisqu'il n'y a plus de managers, il s'agit ici d'organiser des intersections horizontales entre unités du même niveau, entre questions du même niveau, entre expertises de même niveau... et cela se fait en favorisant la participation de certains à plusieurs arènes ;
- intersections verticales d'autre part, grâce à l'attention portée à l'articulation entre ces règles (« La stratégie clé des individus auto-organisés et auto-gouvernés pour faire face aux problèmes auxquels ils sont confrontés sur le terrain consiste à aller et venir entre les différents niveaux de règles », *ibid* page 72). Dans la pratique et puisqu'il n'y a plus de managers, il s'agit ici, toujours par la participation de certains à plusieurs arènes de niveaux différents, d'organiser des intersections verticales entre niveaux opérationnel, collectif et stratégique (figure 4).

Il ne faut pas se le cacher, l'utilisation du cadre théorique de E. Ostrom est très exigeante, car elle demande une minutie particulière dans l'analyse de l'évolution des règles et des normes : l'article de Ostrom et Basurto (2013) en donne une bonne idée. Nous soutenons tout de même qu'en croisant la « structure » de gouvernance polycentrique avec le « mode de coordination » par consensus légitime (figure 4), nous pouvons disposer d'une théorie de l'Agir collectif, nécessaire pour analyser la dé-hiérarchisation des organisations et décrire les principes et les pratiques du management sans managers.

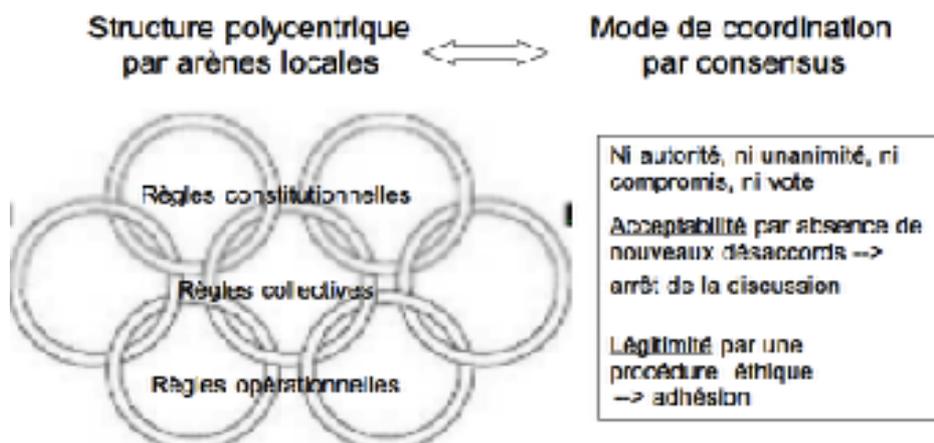


Figure 3. L'Agir collectif : gouvernance polycentrique et coordination par consensus

### 3. Conclusion et perspectives

Nous avons d'abord pu montrer par des exemples variés qu'une organisation sans managers n'est pas une organisation sans management (bien au contraire), que la taille n'est pas obstacle à la dé-hiérarchisation (sur le modèle d'un réseau d'unités), que le management distribué n'empêche pas l'existence de leaders (désignés ou émergents, ils sont nécessaires), que le management sans managers a toujours existé et qu'il peut être efficace et dans certains cas incontournable.

Nous avons ensuite défendu l'idée que deux sources du pouvoir donnent aujourd'hui une importance croissante au capital social : le pouvoir d'influence (capacité inégalitaire à maîtriser la création, les représentations et les discours) et le pouvoir de facilitation (capacité inégalitaire à maîtriser le don/contre don, dans les liens sociaux et dans la coopération). C'est cette évolution des sources du pouvoir, accompagnée de la pression pour l'innovation ouverte et de la pression des nouveaux systèmes d'information et communication, qui plaide en faveur d'une généralisation d'un management « distribué » et anti-autoritaire.

Nous avons enfin fait une proposition pour l'élaboration d'un cadre théorique, cadre nécessaire pour décrire et analyser ce mouvement vers un management sans managers. Plutôt que le self-management, l'autogestion ou le contrôle circulaire, nous avons montré la possibilité et l'intérêt d'un cadre théorique de l'Agir collectif. Les apports de J. Habermas et de E. Ostrom permettent alors de disposer des deux concepts nécessaires : le consensus légitime et la gouvernance polycentrique. Nous pensons que la relecture des apports croisés de J. Habermas et E. Ostrom peut nous donner une nouvelle base théorique, fondée sur ces deux principes simples : d'une part sur une éthique de la discussion respectant les normes d'un échange réflexif et d'autre part sur une culture de l'apprentissage aux différents niveaux du choix institutionnel favorisant la construction de normes sociales partagées. Cette base théorique de l'action collective permet de comprendre la dé-hiérarchisation des organisations, car elle dépasse les problématiques du choix (formalisé par K. Arrow depuis 1951, avec le choix collectif à partir de préférences individuelles), elle dépasse le concept de la décision (décrit par H. Laroche depuis 1998, avec l'introuvable « décideur »), elle dépasse le concept de simple coordination par ajustement mutuel (décrit par H. Mintzberg depuis 1982, comme une communication informelle dans de petites organisations « ad hoc »).

Ce cadre théorique de l'Agir collectif offre de nombreuses perspectives, notamment pour l'étude de tous ces nouveaux collectifs non autoritaires et sans managers qui apparaissent, formes intermédiaires entre les simples réseaux et les classiques équipes de projets :

- au niveau des usages, quelles sont les conditions de l'apprentissage organisationnel et inter-organisationnel ? Car en minimisant les hiérarchies, en éliminant le manager qui jouait un rôle d'écran, il s'agit aussi de lier travail et réalisation de soi... et les implications sont nombreuses : Par qui le management sans managers est-il souhaité ? Comment devenir capable de voir la réussite au travail comme étant celle d'une équipe, de renoncer à gravir une petite échelle hiérarchique, de travailler sans le confort d'un chef (Foss 2003)... mais aussi comment accepter un stress lié aux fortes régulations avec ses pairs, ou concilier une logique d'intérêt calculé et une logique de don/contre don ? (Alter 2009) ;
- au niveau technique, les conséquences du partage dans les nouveaux collectifs ouverts sans

managers sont importantes pour la gestion des ressources humaines : pour les DRH et les DSI sur les questions de sécurité, de droits d'accès, de définition d'indicateurs... mais aussi pour les utilisateurs sur les questions d'appropriation des codes de comportement sur les réseaux numériques : entrée sur les réseaux, fonctionnement des réseaux, nouveaux types de contributions, identité numérique...

- enfin au niveau stratégique, s'agit-il vraiment, dans la perspective de l'Open Innovation, de favoriser des structures nécessaires pour gérer l'émergent, pour encourager le désencastrement, l'échec et la résilience... ou bien juste d'ajouter une couche superficielle à un système hiérarchique ? (David et Monomakhoff 2011). Et si les principes de l'organisation déhiérarchisée sont pertinents pour des unités opérationnelles sous un certain seuil (100, 150 personnes?), comment assurer la coopération (variable) d'un grand nombre d'unités autonomes et agiles qui doivent partager leurs pratiques ou leurs connaissances ?

## Bibliographie

- ALTER N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, Paris
- ATLAN H. (1979), *Entre le cristal et la fumée, essai sur l'auto organisation du vivant*, Seuil
- BECK U., (2003) *La Société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion, Paris
- BOOKCHIN M. (2003), *Pour un municipalisme libertaire*, Ed. Atelier de création libertaire
- BOURDIEU P. (1979), *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit
- CALORI R. (2003), « Philosophie et développement organisationnel : Dialectique, agir communicationnel, délibération et dialogue », *Revue française de gestion*, no 142, p. 13-41.
- CARTON S., DE VAUJANY F.X., ROMEYER C. (2003), « Le modèle de la Vision Organisante : un essai d'instrumentation », *Systèmes d'Information et Management* Vol. 8, N4
- CASTORIADIS C. (1979), *Autogestion et hiérarchie*. Editions grain de sable, en ligne
- CARDON D., LEVREL J. (2009), « La vigilance participative. Une interprétation de la gouvernance de Wikipédia », *Réseaux*, 2009/2 n° 154, p. 51-89
- COHEN M., MARCH J., OLSEN J. (1972), « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, 17 Issue 1, p1-25, en ligne
- CORIAT B. (dir, 2015), *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Ed. Les Liens qui libèrent, Paris
- CORROYER G. (2013), « Consensus/Dissensus », in Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, en ligne
- COUTROT T. (2002), « Néolibération du travail et autogestion », document de travail, Editions La pensée, en ligne
- CREPLET F., DUPOUET O., KERN F. (2001), « Dualité cognitive et organisationnelle de l'entreprise : le rôle différencié du manager et de l'entrepreneur », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 95. 2e trimestre, pp. 9-22
- CROZIER M. (1964), *Le phénomène bureaucratique*, réédition Seuil, 1993
- DARTIGUEPEYROU C. (2012), « L'entreprise ouverte : nouveaux modes d'organisation à l'ère numérique », *Fondation Télécom*, Edition Uniqueness, en ligne
- DAVID A. MONOMAKHOFF N. (2011), « Web 2.0 en univers gouverné : comment piloter un nuage ? » *16ème Congrès de l'AIM*, mai 2011
- DEDEURWAERDERE T., MAESSCHALCK M. (2001), « Autorégulation, éthique procédurale et gouvernance de la société de l'information », *Centre de philosophie du droit* n° 91
- DESMARAIS C., ABORD DE CHATILLON E. (2010), « Le rôle de traduction du manager,

entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, vol. 6 n° 205

DETCHESSAHAR M., (2001), « Quand discuter, c'est produire. Pour une théorie de l'espace de discussion », *Revue française de gestion*, n° 132, p. 32-43.

DETCHESSAHAR M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion*, n° 142, p.65-84.

DUCHAMP D., KOEHL J. (2008), « L'éthique de la discussion au service de la performance organisationnelle », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2008/34 Vol. XIV

FALLERY B. (2001), « Nouvelles technologies et travail du dirigeant », *Systèmes d'Information et Management*, N°2, vol 6, 2001, pp 81-91

FALLERY B., RODHAIN F. (2010), « Fondements théoriques pour une régulation d'Internet: la légitimation faible et la réflexivité forte », *Systèmes d'Information et Management*, vol 15, n°3, pp 41-70

FALLERY B., RODHAIN F. (2013), « Gouvernance d'Internet, gouvernance de Wikipedia: l'apport des analyses d'E. Ostrom sur l'action sur l'action collective auto-organisée », *Revue Management et Avenir* n° 65, pp 168-187

FALLERY B. (2014), « Le management sans managers: « Commençons d'abord par virer tous les directeurs! », in *Entre Simplification et Complexification*, mélanges en l'honneur du Professeur Yves Dupuy, pp 236-245 Economica, Paris

FERREIRA N. (2004). *Economie sociale et autogestion, Entre utopie et réalité*, L'Harmattan

FOLKE C., HAHN T., OLSSON P., NORBERG J. (2005) « Adaptive Governance of Social-Ecological Systems », *Annual Review of Environment and Resources* 30 p. 441-473

FOLLETT M.P. (1924), *Creative experience*, N.Y. Longmans, Green and co., en ligne

FOUCAULT M. (1978), *La gouvernamentalité*, Dits et Ecrits, tome III, n° 239, Gallimard

FORTE A., BRUCKMAN A. (2008), « Scaling Consensus : Increasing Decentralization in Wikipedia Governance », *Proceedings of HICCS*, 157-166, en ligne

FOSS N. (2003), Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization. *Organization Science*. Vol. 14, 3

GETZ I. (2009), « Liberating Leadership : How the Initiative Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted », *California Management Review*, vol. 51, n° 4

GETZ I. (2012), « La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Gérer et comprendre* 2012/2 n°108

GETZ I., CARNEY B. (2013), *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion

GIRIN J. (1995), « Les agencements organisationnels », in Charue-Duboc F. (dir.), *Des savoirs en action, contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, p. 233-279.

GREY C. (1999), « We are all Managers Now, We always Were : On the Development and Demise of Management », *Journal of Management Studies*, 36, 5, 561-585.

GAULEJAC (de) V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil

GRAHAM P. (1995), *Mary Parket Follett: Prophet of management*, Cambridge, Harvard Business School Press. 1995

GRASSINEAU B. (2009), *La dynamique des réseaux coopératifs, L'exemple des logiciels libres et du projet d'encyclopédie libre et ouverte Wikipédia*, thèse de sociologie, université Paris-Dauphine, en ligne.

HABERMAS, J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*. Tome 1, Tome 2, Fayard.

HABERMAS J. (1992), *De l'Éthique de la discussion*, Paris, Cerf

HABERMAS J. (2000), *Après l'Etat-nation, une nouvelle constellation politique*, Fayard

- HAMEL G. (2011), « First, Let's fire all the managers », *Harvard Business Review*, 89, no. 12: 48-60, en ligne
- HESS C., OSTROM E. (2007), *Understanding Knowledge as a Commons. From Theory to Practice*, Cambridge, MIT Press
- HESS C. (2011), « Inscrire les communs de la connaissance dans les priorités de recherche », papier de recherche, Ed. Vecam, en ligne
- HOFMOKL J. (2009), « Towards an eclectic theory of the internet commons », *International Journal of the Commons*, en ligne
- JAFFRO L. (2001), « Habermas et le sujet de la discussion », *Cités*, 2001/1 n° 5, p. 71-85, en ligne
- LAROCHE H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention », *9ème Conférence AIMS*
- LECLERCQ-VANDELANNOITTE A., ISAAC H. (2013), « Technologies de l'information, contrôle et panoptique : Pour une approche deleuzienne », *Systèmes d'Information et Management*, vol 18 n° 2
- McGINNIS M. (2005), « Costs and Challenges of Polycentric Governance », *Workshop on Analyzing Problems of Polycentric Governance in the Growing EU*, Humboldt University, Berlin, en ligne
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation
- MINTZBERG, H. (1984), *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Paris, Editions d'Organisation
- MOUREY D. (2008), *Le contrôle circulaire*, thèse en sciences de Gestion, Université Paris I
- MOSCOVISI S., DOISE W. (1992), *Dissensions et consensus, une théorie générale des décisions collectives*, Paris PUF
- MORIN E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*. Paris, Essais Points
- O'NEIL M. (2013), « Domination et critique dans les projets collaboratifs sur internet », *Réseaux* Vol 5, n° 181
- OSTROM E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, 1990, Traduction : Gouvernance des biens communs.
- OSTROM E. (2000), « Collective Action and the Evolution of Social Norms », *The Journal of Economic Perspectives*, Vol 14, n 3
- OSTROM E. (2010), « Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems », *American Economic Review*, 100, June 2010, en ligne
- PELTONIEMI M, VUORI E. (2005), « Competitive Intelligence and Co-evolution within an Organisation Population », Conference on Knowledge Management ECKM, en ligne
- PESQUEUX Y. (2007), *Gouvernance et privatisation*, P.U.F.
- PESQUEUX Y., TYBERGHIEN J.P., (2010), « L'école japonaise d'organisation », *Innovations* 2010/1 (n° 31), p. 11-31.
- PONCIN B. (2008), « Tous entrepreneurs dans la même coopérative, l'aventure originale d'Oxalis », *Observatoire du Management Alternatif*, HEC Paris, en ligne
- POTEETE A., JANSEN M., OSTROM E. (2010), *Working Together : Collective action, the Commons and Multiples Methods in Practice* , Princeton University Press
- RICOEUR P. (1991), « Pour une éthique du compromis », propos recueillis par J.M. Muller et F. Vaillant, *Alternatives Non Violentes*, n°80, Octobre 1991
- ROWE F. (1997), « Productivité de l'information et design organisationnel : accessibilité aux données et agir communicationnel », in *L'entreprise et l'outil informationnel*, dir. M.-C. Monnoyer , Paris, L'Harmattan
- SEMLER R. (1989), « Managing Without Managers », *Harvard Business Review*, September

- SEMLER R. (1999), *Maverick : The Success Story Behind the World's Most Unusual Workshop*, Random House Business Books (édition française épuisée : A contre-courant, vivre l'entreprise la plus extraordinaire du monde, Dunod)
- SHAER M. (2013), « Des entreprises sans chefs », *New York Magazine*, paru dans *Courrier international* n° 1199, octobre 2013
- THÉPOT J., GODET M., ROUBELAT F., SAAB A. (2000), « Décision, Prospective, Auto-organisation », in *Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne*, Paris, Dunod
- URFALINO P. (2007), « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », *Revue européenne des sciences sociales*, XLV-136 en ligne
- VOGL A.J. (2004), « The Anti-CEO Ricardo Semler », *Conference Board Review*, May/June 2004, en ligne
- WEBER M. (1922), *Économie et société : l'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*, traduction Paris, Pocket 2003
- ZOBRIST J.F (2013), « La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme », *Journal de l'école de Paris du management* 2013/3, N° 101