

CAHIERS DU Lab.RII

– DOCUMENTS DE TRAVAIL –

N°135

Octobre 2006



Chrystelle GAUJARD

COMMENT COMPRENDRE LA NOUVELLE STRUCTURE D'ENTREPRISE L'IMPACT DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION SUR LES PRINCIPES ORGANISATIONNELS

HOW TO REVEAL THE NEW ENTERPRISES STRUCTURE THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGIES ON ORGANISATIONAL PRINCIPLES

Chrystelle GAUJARD

Résumé : Quelles sont les conséquences de l'application des technologies de l'information et de la communication sur l'organisation et les individus ? Comment peut-on caractériser, voire vulgariser les nouveaux agencements des entreprises, suite à cette rupture technologique ? Quelles sont les clefs de la motivation des individus ? Quel type de management doit être adopté ? Dans le passé, certains gestionnaires et sociologues se sont penchés sur les difficultés et les limites de la modélisation des entreprises prises dans leur époque, notamment Douglas McGregor (Théorie X, Y) ou William Ouchi (Théorie Z). Max Weber a élaboré un outil, l'idéaltype (un modèle purement caricatural) afin de poser un jalon dans la complexité de la réalité et de mesurer l'écart ainsi creusé. Notre recherche s'attarde donc sur une application pratique de cette méthode pour « saisir » les conséquences de l'introduction des TIC dans les organisations.

Abstract: What are the consequences of Internet and ICT on the organisation's principles and among individuals that are working inside the organisation? How to reveal the new structure, the new culture and procedure which have appeared? What are the clues to motivate and stimulate individuals in this new environment? What kind of management should be driven? In the past there were sociologists and others researchers who wanted to understand and identify the strong changes at the time of those economic, technological and social ruptures, especially Douglas McGregor (Theory X, Y) and William Ouchi (Theory Z). Max Weber has built a tool called idealtyp (a purely caricatural pattern) in order to have a fixed point in the complexity of the reality and to estimate the gap between the constructed idealtyp and the reality. Our research will try to put the idealtyp theory into practice in order to "catch" the impact of ICT on organisational principles.

**COMMENT COMPRENDRE LA NOUVELLE STRUCTURE D'ENTREPRISE
L'IMPACT DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION SUR LES PRINCIPES
ORGANISATIONNELS**

**HOW TO REVEAL THE NEW ENTERPRISES STRUCTURE
THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGIES ON ORGANISATIONAL
PRINCIPLES**

TABLE DES MATIERES

1. TIC et organisations : les contours d'une nouvelle entreprise	4
1.1. La co-évolution technologique et organisationnelle	4
1.2. Des modifications visibles de l'entreprise	6
2. Cadre et méthodologie de la recherche : appréhender la nouvelle organisation de l'entreprise	7
2.1. Des premiers « grands types » d'organisation : X, Y, Z	7
2.2. L'idéaltype : apports et élaboration	8
2.3. Méthodologie de recherche : application pratique de l'idéaltype	9
3. Discussion des premiers résultats : le type L	11
3.1. La structure : plus de souplesse pour plus de réactivité	11
3.2. Les procédures : peu de formalisme pour plus de liberté de mouvement	12
3.3. La culture ; « du pain et des jeux ! », « carpe diem ! »	16
3.4. Un management ludique mené par un chef de guilda	18
4. Conclusion	20
Bibliographie	20

1. TIC et organisations : les contours d'une nouvelle entreprise

1.1. La co-évolution technologique et organisationnelle

La fin du 20^{ème} siècle a été bousculée par l'insertion d'un nouveau système technique, favorisant l'essor d'une nouvelle économie. La naissance de cette nouvelle économie est le substrat de changements technologiques, sociétaux et économiques. Nous serions passés d'une société industrielle à une société du savoir (CARTIER, 2003)¹. Alors que l'ancienne économie s'appuie sur une production manufacturière et matérielle, la nouvelle économie, grâce au support des NTIC permet de produire de la valeur ajoutée et d'accéder à des marchés autrefois négligés ou inconnus.

Non seulement, les entreprises sont bouleversées en interne par les TIC, mais celles dont le secteur d'activité est au cœur de ces technologies connaissent un fort engouement ces dernières années, malgré l'éclatement de la bulle Internet en 2000 aux Etats-Unis et en 2001 en France. Après les énormes pertes dues à la survalorisation des entreprises liées à Internet, les « dotcoms » sont toujours d'actualité et participent à l'activité économique. En effet, les levées de fonds pour ce type d'entreprise n'ont jamais cessé et les introductions boursières se sont multipliées ces dernières années (Meetic, Millemercis, RueduCommerce, Sporever, etc.), ainsi que les levées de fonds. En France, en 2005, 13% (contre 4% en 2004) des investissements en capital-risque sont destinés au secteur de l'Internet et en Europe les sommes investies (91 millions d'euros) dans ce secteur ont été multipliées par 3 en 2005².

Les contraintes du contexte agissent sur l'organisation et l'organisation réagit à ses contraintes. Elle est capable de concevoir et de développer des modes de structuration spécifiques en fonction de l'environnement dans lequel elle opère. Il n'y a donc pas de solution optimale et universelle. Cette approche est celle du modèle contingent, qui a suscité tout un mouvement de réflexion. Les idées maîtresses du modèle contingent, sont basées sur les travaux de précurseurs tels que ceux de Burns et Stackler³ (1961). Le modèle s'est également développé à partir des recherches et des travaux de Lawrence et Lorsch⁴ (1967, 1989). Il existe 3 types de facteurs qui poussent à la reconfiguration des entreprises (LOUART, 1996, p.75)⁵ : la globalisation des marchés, la rapidité accrue des transactions entre acteurs économiques (contexte turbulent), le développement des ressources disponibles (matériaux, technologies, outils de gestion, réseaux d'information, compétences cognitives des salariés). Aujourd'hui, les ressources croissantes sont les technologies de l'information qui poussent les acteurs à « créer ou rénover de nombreuses méthodes de gestion », offrent de nouvelles opportunités de produit et de service et poussent à la dématérialisation de l'entreprise (qui se débarrassent des contraintes spatio-temporelles).

¹ CARTIER M., *Le passage d'une société industrielle à une société du savoir*, CARTIER 2003, p.14.

² Selon le baromètre Chausson Finance. Elles atteignent 91 millions d'euros. Article JDN, 8 mars 2006.

³ BURNS T.R. et STACKLER G.M., *The management of innovation*, Tavistock, 1966.

⁴ LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, (traduit de l'Américain, 1^{ère} édition : 1967), Paris, Editions d'Organisation, 1989.

⁵ LOUART P., *L'apparente révolution des formes organisationnelles*, Revue Française de Gestion, n°107, janv-fév 1996, pp.74-85.

Sans tomber dans un déterminisme technologique ou dans un déterminisme organisationnel, force est de constater qu'il y a un lien entre formes organisationnelles et évolutions technologiques. Le paradoxe de Solow rappelle que vouloir mesurer l'impact économique de l'introduction des TIC dans les entreprises est un exercice périlleux (l'économiste formula ainsi son paradoxe à la fin des années 80 « *L'informatique se voit partout, sauf dans les statistiques* »), même si ces dernières années, de nombreux efforts de recherche ont été prolifiques⁶. Cependant, à chaque contexte historiquement situé (économie, technologie, marché), les évolutions des entreprises sont perceptibles, comme nous l'avons vu précédemment. Le tableau ci-dessous s'appuie sur le travail de Greenan, Hamon-Cholet et Walkowiak (2003)⁷ et Walkowiak (2003)⁸.

Figure 2 : Relation entre organisation et technologie

	Phase I		Phase II	Phase III	
Date de diffusion	Années 1960	Années 1970	Années 1980	Années 1990	Années 2000
Technologies concernées	Informatique lourde et centralisée	Robotique et productive	Informatique répartie et bureautique	Interconnexion	Technologies ouvertes et mobiles
Objet automatisé et objectif de cette automatisation	Tâches spécifiques But : acquérir des gains de productivité		Routines et savoir-faire But : réactivité et réduction des coûts de transaction	Échanges : mise en relation des tâches et des savoirs	
	Concernant les processus administratifs	Concernant les processus industriels		Automatisation interne à l'entreprise	Automatisation qui s'étend à l'extérieur de l'entreprise
Interface machine / utilisateur	Définie par les spécialistes		Accès direct de l'utilisateur aux ressources informatiques	Complémentarité entre spécialiste réseaux et utilisateurs	
Technologies constitutives de nos indicateurs	Les usages de terminaux	Les 9 fonctions des machines automatiques	Micro-ordinateurs, fax et minitels	Internet Échange de données informatisées (EDI)	Internet, ordinateurs et téléphones portables
Modèle d'organisation	Taylorien (centralisation, spécialisation fonctionnelle)		Scandinave (l'organisation reste centralisée, mais à forte intégration)	Japonais (décentralisation, spécialisation fonctionnelle)	Californien (entreprise réseau, décentralisation)

Les entreprises sont actuellement face à un nouveau défi : « Comment s'organiser face à ce nouvel environnement ? », car « Internet est porteur de valeurs de rapidité, de transparence qui impliquent des réponses organisationnelles nouvelles aux attentes du marché. En paraphrasant Chandler, nous pouvons affirmer qu'en matière de net économie, la structure doit accompagner la stratégie très rapidement. » (KALIKA, 2000⁹ p.71). En conséquence, quels sont les changements visibles sur l'organisation de l'entreprise ?

1.2. Des modifications visibles de l'entreprise

Ces dernières années ont été marquées par la propagation des outils informatiques dans la gestion des entreprises. Force est de constater que les TIC ont non seulement bouleversé les

⁶ Cf. notamment, l'étude de l'OCDE, 2001.

⁷ GREENAN N., HAMON-CHOLET S., WALKOWIAK E., *Autonomie et communication dans le travail : les effets des nouvelles technologies*, Premières Synthèses de la DARES, n°20, mai 2003.

⁸ WALKOWIAK E., *Les méthodes de travail des différentes catégories de salariés s'uniformisent*, Formation et Emploi, n°82, pp. 75-89, 2003.

⁹ KALIKA M., *Le management est mort, vive le e-management !*, Revue Française de Gestion, n°129, juin-juillet-août 2000, pp68-74.

modes d'analyse stratégique habituels, mais aussi l'organisation interne (compétences nécessaires, fonctions, gestion des processus, dématérialisation des lieux de travail, structure...) et externe (coopération intense, intégration des acteurs amont et aval, explosion des frontières de l'entreprise, entreprise réseau...). Au niveau stratégique, l'intégration des TIC dans la stratégie des entreprises devient incontournable (SCOTT-MORTON, 1995)¹⁰ et les entreprises s'organisent autour des systèmes d'informations. En effet, qu'il s'agisse de la fonction de production, de commercialisation, de ressources humaines, chacune a subi des changements. Des outils tels que les ERP (Enterprise Resource Planning) ont été fortement incorporés dans les fonctions de l'entreprise, permettant ainsi de toutes les relier.

Le rapport « European Business, e-business report » publié par l'OCDE¹¹ mesure chaque année l'impact des TIC sur les entreprises, au sein de 10 secteurs. Celui de 2005 montre que sur 7 pays européens, près de 30% des entreprises ont recours à des ERP (40% pour la France), 47% utilisent un intranet, plus de 90% sont connectées à Internet, et 50% des entreprises interrogées achètent sur Internet. Les thématiques récurrentes pour « conceptualiser » les nouvelles formes d'entreprises s'axent autour de la virtualité potentielle, de l'éclatement des frontières, de la souplesse organisationnelle. Il est cependant possible de « regrouper » toutes ces nouveautés organisationnelles sous l'intitulé de « L'entreprise post-bureaucratique » (DESREUMAUX, 1996), dont la coordination au sein de l'entreprise se fait par un marché interne (interrelations permanentes des acteurs de l'entreprise), alors que dans les années 80, la coordination se réalisait par une structure matricielle. Les fonctions et les processus de l'entreprise sont modifiés par différents outils informatiques (outils de travail collaboratif à distance, Intranet, Extranet, ERP...) (FAVIER, 2001)¹². L'entreprise comprend alors un noyau coordonnant des sous-traitants et des partenaires, on parle alors d'entreprise virtuelle (PORTER, 2001)¹³. La « virtualisation » de l'entreprise par les outils informatiques peut-être soutenue par la mise en réseau de l'entreprise, on parle alors d'entreprise de type « N », pour « Network » (DESREUMAUX, 1996)¹⁴ : les frontières sont éclatées. Un autre trait de l'entreprise post-bureaucratique concerne son aspect organique. Il est possible de mentionner « l'entreprise individualisée » (GHOSHAL, BARTLETT, 1997)¹⁵ qui présente la caractéristique d'être composée de petites unités autonomes et déconcentrées, de manière à s'adapter à un environnement évolutif, et attend de ses salariés qu'ils fassent preuve d'initiative et d'innovation. Le tableau ci-dessous est emprunté à LEWIN et STEPHEN¹⁶, élaboré en 1993, bien avant l'explosion de la nouvelle économie et de la banalisation des TIC, qui n'ont fait qu'accélérer et conforter les changements attendus et perceptibles.

¹⁰ SCOTT-MORTON M., *L'Entreprise Compétitive au futur*, Les Editions d'Organisation, 1995.

¹¹ The European e-Business Report 2005, A portrait of e-business in 10 sectors of the e-Business Watch, European Commission, 2005.

¹² FAVIER, *Entreprise virtuelle et équipe virtuelle*, 3^{ème} rencontre Recherche-Entreprise sur la coopération en réseau, Irege-Thésame, Annecy, Laboratoire Irege, Université de Savoie, p.66-75, 2001.

¹³ PORTER M., *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March 2001, pp.63-78.

¹⁴ DESREUMAUX A., *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, n°107, janv-fév 1996, pp86-107.

¹⁵ GHOSHAL S. et BARTLETT C., *The Individualized Corporation, A Fundamentally New Approach to Management*, Harper Collins, 1997. Traduction Française: *L'entreprise individualisée: une nouvelle logique du management*, Maxima, 1998.

¹⁶ LEWIN A.Y., STEPHENS C.V., *Designing post industrial organizations: combining theory and practice*, in G. P. Huber et W.H. Glick, ed. *Organizational Change and redesign*, Oxford Un. Press, 1993.

Caractéristiques des nouvelles organisations	
Attributs généraux	
Globalisation Hyperflexibilité, adaptivité Amélioration continue, innovativité	Orientation « stakeholders » Tolérance pour l'incertitude
Caractéristiques structurelles	
Structure plate Décentralisation Réseau, auto organisation Frontières perméables	Absence de frontières internes Frontières externes floues Cohérence entre structure et processus de travail
Traitement de l'information	
Intégration des technologies de communication Organisation électronique	
Conception des postes de travail	
Responsabilisation de l'individu et des groupes (auto contrôle, intrapreneurship) Apprentissage continu Travail interfonctionnel, par équipes	
Management	
Leadership sans contrôle : moins de directivité, d'évaluation, plus de facilitation de communication, de travail en réseau Tolérance pour l'ambiguïté, confiance dans les individus	

Figure 3 : *Caractéristiques des nouvelles organisations*

Des PME aux grosses firmes internationales, la fin du 20^{ème} siècle a vu de profonds changements au cœur des entreprises. Sans vouloir entrer dans cette « entreprise changée » pour comprendre le lien entre causes et conséquences, nous avons l'ambition de caricaturer la nouvelle organisation de l'entreprise ; à quoi ressemble la culture, comment se fait la communication, qui est le manager, comment motive-t-il ses salariés, quelles sont les règles et les procédures ?

2. Cadre et méthodologie de la recherche : appréhender la nouvelle organisation de l'entreprise

2.1. Des premiers « grands types » d'organisation : X, Y, Z

Il n'y a pas une configuration d'entreprise exacte, telle que pouvait l'envisager Taylor avec son « One Best Way », au contraire, il existe par principe, autant d'entreprises que de façon de s'organiser. De ce fait, il est impossible d'avoir deux configurations exactement identiques. La modélisation est un procédé aidant à « simplifier ce qui est compliqué ». A cet avantage correspond un inconvénient non négligeable que le chercheur doit constamment intégrer : l'aspect réductionniste de la modélisation. Dans notre cas, notre souhait est de rester à un stade purement descriptif. Dans la littérature, il est possible de retrouver des modélisations. Nous avons retenu l'axe des théories X, Y et Z pour nos travaux, car elles ont l'avantage de se positionner de manière méta-organisationnelle, sans se vouloir exhaustives et conformes à la réalité. Nous souhaitons adopter ce même positionnement.

Douglas Mac Gregor¹⁷ (1974) a formulé la Théorie X et la Théorie Y. La théorie X est l'incarnation du travail organisé de manière scientifique : découpage des tâches pour les

¹⁷ MCGREGOR D., *La Dimension Humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1974.

simplifier, du fait de la faible qualification des salariés, diligenté par un chef autoritaire et des procédures strictes.

La Théorie X suppose que les êtres humains sont paresseux pour la plupart d'entre eux, qu'ils n'aiment pas le travail et qu'ils ont besoin à la fois de la carotte et du bâton pour avancer, qu'ils sont fondamentalement immatures, enfin qu'ils ont besoin d'être dirigés et sont incapables de prendre des responsabilités. La Théorie Y postule au contraire que les individus ont, en réalité, psychologiquement besoin de travailler, qu'ils désirent s'accomplir personnellement et exercer des responsabilités, en somme que les dirigés sont adultes. Le type Y présente une organisation orientée vers l'atteinte d'objectifs, structurée par centres de profit et une forme de management participative. La théorie Z est l'extension de la théorie X, Y de Mac Grégor. La théorie Z fut développée par William Ouchi¹⁸ en 1981. La théorie Z est souvent associée au style de management japonais (la théorie Z de l'organisation repose sur une synthèse des caractéristiques respectives de firmes japonaises et nord-américaines qui ont connu le succès). Ouchi et Jaeger¹⁹ (1978) ont opposé une grande entreprise américaine (Type A) à sa contrepartie japonaise (Type J) :

Type A (Américaine) / Type Y	Type J (Japonaise)
Emploi à court terme	Emploi à vie
Prise de décision individuelle	Prise de décision par consensus
Responsabilité individuelle	Responsabilité collective
Evaluation rapide des promotions	Evaluation et promotion lentes
Contrôle formel et explicite	Contrôle informel et implicite
Carrières spécialisées	Carrières non spécialisées
Préoccupations divisées	Préoccupations holistiques

Figure 4 : Comparaison type Y / type Z

2.2. L'idéaltype : apports et élaboration

Max Weber, avant-gardiste, a bâti un outil permettant à la fois d'observer un phénomène, et d'en comprendre ses causes : l'idéaltype. L'idéaltype n'est pas une vision fidèle de la réalité. « L'idéaltype est un tableau de pensée, il n'est pas la réalité historique ni surtout la réalité « authentique », il sert encore moins de schéma dans lequel on pourrait ordonner la réalité à titre d'exemplaire. »²⁰ (WEBER 1965, p.185). « [...] n'a d'autre signification que d'un concept limite purement idéal, auquel on mesure la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants, et avec lequel on la compare. » WEBER 1965, p.185) « [...] par conséquent, la construction d'idéaltypes abstraits n'entre pas en ligne de compte comme but, mais uniquement comme moyen de la connaissance. » WEBER 1965, p.183). En effet, l'idéaltype propose la construction d'un modèle que l'on pourra comparer, évaluer, distancier avec les recherches sur le terrain. Ainsi, lorsque le chercheur aura établi son modèle idéaltype, il se posera ensuite la question : « En quelle mesure mon idéaltype s'éloigne-t-il de ce que j'observe, ce que j'ai analysé ? ».

¹⁸ OUCHI W. G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass : Addison-Wesley, 1981.

¹⁹ OUCHI W.G. et JAEGER A.M., *Type Z Organizations: Stability in the Midst of Mobility*, Academy of Management Review, 1978.

²⁰ WEBER M., *Essais sur la théorie de la science*, Plon, 1965.

Voici comment la construction de l'idéaltype peut se résumer : « Les types idéaux sont non pas pensés sur un a priori de déductions exclusivement logiques et définitionnelles, mais construits à partir de la réalité sociale dont par synthèse et abstraction ils ont choisi, extrait et accentué certaines caractéristiques jugées représentatives d'un fait ou d'un ensemble de faits ayant cours dans l'histoire. Ces choix, extractions et accentuations sont l'oeuvre du savant. Ils sont structurés en s'éloignant de cette réalité par leur pureté logique, pour mieux la retraiter et la penser. Ils ne sont donc pas issus d'une sorte de synthèse de l'existant, comme autant de copies de lui, mais permettent une analyse de cet existant. » (DANTIER, 2004)²¹

« Un idéaltype est une construction intellectuelle obtenue en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue (ETAPE 1) et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés isolément, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroits pas du tout, (ETAPE 2) qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement, pour former un tableau de pensée homogène (ETAPE 3). On ne trouvera nulle part empiriquement un pareil tableau dans sa pureté conceptuelle : il est une utopie. Le travail historique aura pour tâche de déterminer dans chaque cas particulier combien la réalité se rapproche ou s'écarte de ce tableau idéal (ETAPE 4) [...] Appliqué avec prudence, ce concept rend le service spécifique qu'on en attend au profit de la recherche et de la clarté. » (WEBER 1965, p.181)

2.3. Méthodologie de recherche : application pratique de l'idéaltype

A la manière de Weber ou de Durkheim, la construction idéaltypique consiste à observer, repérer un phénomène (approche systémique), puis on cherche à l'expliquer (approche cartésienne, déterministe). Ainsi, nous nous servons d'une tenaille heuristique pour saisir le phénomène que nous cherchons à identifier, à caractériser et à comprendre. Max Weber nous offre un outil pertinent pour saisir la nouvelle organisation de l'entreprise. La question est alors de se demander où identifier les régularités, les porte-drapeaux de notre phénomène, qui soient représentatifs du nouveau système technique. Les TIC ont profondément changé la façon dont les entreprises s'organisent. Quel phénomène organisationnel est le symbole d'une nouvelle configuration des entreprises ? La start-up a symbolisé la liberté d'entreprendre, de créer de la richesse d'une autre façon, de pouvoir se libérer du « joug » de managers autoritaires qui ont fait place à des patrons « cools, funs », laissant leur salariés jouer au baby-foot pendant les pauses, autorisant la liberté des horaires de travail, prônant la confiance et l'initiative. C'est pourquoi, notre hypothèse centrale peut se formuler ainsi : « c'est au sein des start-up que l'on pourra identifier de nouvelles caractéristiques organisationnelles ». Voici notre protocole méthodologique.

Etape 1 : Identification des données

Nous avons mené une recherche documentaire sur les études consacrées aux start-ups. Le phénomène start-up a effectivement beaucoup intéressé des sociologues, des anthropologues, des journalistes. (Ils ont réussi leur start-up, la success story de Kelkoo²², Start-up ? Du mythe

²¹ DANTIER B., Textes de méthodologie sociales, Les idéaltypes de Max Weber, leurs constructions et usages dans la recherche sociologique, p.7, août 2004

²² CODORNIU J., DE LASTEYRIE C., *Ils ont réussi leur start-up, la success story de Kelkoo*, Village Mondial, 2005.

médiatique aux réalités sociologiques²³, Start-up, les Rois éphémères²⁴). Nous avons relevé tous les passages s'intéressant au type de management, à la façon dont les individus s'organisent, à la manière de recruter, à son évolution. Nous avons collecté 439 items, s'intéressant à 7 entreprises.

Etape 2 : Relier les régularités

Nous entrons dans la phase d'intégration, qui consiste en l'organisation des items selon leur affinité afin de construire une arborescence logique. Ce travail d'agrégation, nous l'avons réalisé grâce à un logiciel.

Etape 3 : Abstraire les catégories

La phase d'abstraction a pour objectif de « faire parler » les paquets d'agrégation. Ainsi, nous pourrions donner un sens à nos paquets d'agrégation.

Etape 4 : Valider l'idéaltype

Nous avons élaboré un guide d'entretien, destiné à des salariés de start-up. Au cours de cet entretien, nous avons abordé des grandes thématiques qui résument leur environnement de travail, à savoir comment l'entreprise dans laquelle ils évoluent est organisée. Nous avons abordé la thématique des procédures régissant l'organisation, le type de culture d'entreprise, la structure, enfin le type de management. A l'heure où cet article est écrit, nous sommes en pleine campagne d'entretiens. Les entretiens seront retranscrits puis analysés à l'aide d'un logiciel d'analyse de contenu. Les champs lexicaux pourront être ainsi comparés à l'idéaltype construit précédemment.

3. Discussion des premiers résultats : le type L

Nous avons pu remarquer que l'ensemble de notre idéaltype fonctionne selon une même logique : le jeu, sous toutes ses formes : au sens pari, défi, challenge, mais aussi au sens du divertissement, de la récréation, du loisir, de l'amusement, de la distraction, de l'aventure. C'est pourquoi, nous appelons notre idéaltype, le modèle L, le modèle du management ludique. Nous avons obtenu 16 catégories, qui contiennent chacune de 10 à 50 données.

(Nb : les « R » suivis d'un numéro correspondent au codage de chaque régularité (extrait) récoltée.)

3.1. La structure : plus de souplesse pour plus de réactivité

Face à une croissance rapide, la structure d'une entreprise type L doit s'adapter en permanence aux changements qu'elle subit. Les changements sont soit imposés par sa stratégie de croissance interne et externe, soit imposés par le jeu concurrentiel et le marché : « Quatre ans après sa création et suite aux deux levées de fonds, World Of Beauty a 50 salariés, puis plus de 100 salariés, des filiales en France et à New York et quatre nouvelles entités qui viennent compléter les métiers de l'agence » (R341). Les effectifs et les filiales acquises grossissent à vue d'œil, la position de domination s'affiche brusquement : « En décembre 2000, Kelkoo compte 200 collaborateurs, répartis sur 8 pays [...] est non seulement devenue le leader européen des guides

²³ MARTY O., MOREAU R., WEINBERGER D., *Start-up ? Du mythe médiatique aux réalités sociologiques*, L'Harmattan, 2003.

²⁴ SAVIGNAC E., WASER A-M., *Start-up- Les Rois éphémères*, Descartes et Cie, 2003.

d'achats, mais s'est aussi transformée, par acquisitions successives, en société panaeuropéenne. » (R92)

Les fusions et acquisitions faites à l'étranger obligent une réorganisation des principales fonctions du modèle L. Les choix sont orientés par la maîtrise du savoir-faire de chaque entité, et par affinité de marché géographique. La structure fonctionnelle du modèle L ressemble alors à un réseau où l'on a éclaté la répartition des fonctions : « La fusion avec ZoomIt nous apporte alors une nouvelle série de problèmes. [...] Il est convenu que le siège demeure à Paris, que le pôle "Produit" campe à Oslo et le centre de recherche et développement à Grenoble ».

L'organigramme se modifie à chaque grossissement interne ou externe, le siège bouge également au gré des besoins. La structure est mouvante, prend la forme nécessaire. Contrairement à une bureaucratie où les niveaux hiérarchiques sont denses, au sein du modèle L on retrouve le principe organisateur à la fois du réseau (interactions permanentes) et celui de l'entrepreneur où le fondateur est au centre. La différence est qu'ici, au centre, il n'y a pas un seul individu, mais plusieurs qui se partagent le poste de chef d'orchestre. Chaque individu a la capacité de mobiliser autour de lui une équipe qui se fera pour un cas à traiter, une mission à court terme à mener. Puis, cette équipe, une fois la tâche accomplie se défait pour se reformer ailleurs, et différemment : la composition du groupe de travail varie en fonction de la tâche à accomplir et le « chef d'orchestre » changera également. Ce type de fonctionnement permet de pouvoir bouger très rapidement la structure de l'entreprise.

3.2. Les procédures : peu de formalisme pour plus de liberté de mouvement

Les procédures représentent les règles régissant l'organisation, la politique de gestion des ressources humaines, le type de communication interne, les règles plus implicites (pouvoir, jeu des acteurs).

- Communication interne

Comment circule l'information dans notre type L ? A quoi ressemblent les moments de réunion ? Tout d'abord, les échanges d'information sont largement propagés et favorisés par la connexion au réseau. Nous sommes dans une période où les réseaux informatiques et autres intranet sont plébiscités comme moyen de communication, du fait de leurs atouts : rapidité, instantanéité, large propagation et coût très faible. Quelle que soit la distance géographique entre l'émetteur et les récepteurs, l'utilisation du mail est de rigueur. En conséquence, nous avons à faire à une circulation de l'information peu formalisée. Les individus ne veulent pas « gâcher » leur temps et ont en tête la lenteur des entreprises du « passé » symbolisée par la célèbre « réunionite aiguë ». Les réunions du type L sont plus dans la lignée d'une cérémonie, elles sont utilisées pour fêter une bonne nouvelle, pour rapprocher les collaborateurs. Elles ressemblent essentiellement à un bon moment de divertissement et de célébration. R385 « J'essaie de ne pas faire trop souvent de réunions [...] La dernière était la plus informelle puisque pour fêter notre rentabilité retrouvée après 2 ans sans être rentables, je les ai tous emmenés sur une péniche. On a été faire la fête. [...] ».

Le type de communication informelle favorise également l'unicité d'un groupe : la participation au jeu garantit l'adhésion et l'appartenance à la même communauté R413 « les pratiques assez ritualisées le vendredi après-midi. C'était un rituel quasi institutionnel, c'était une bataille de mails, [...]. C'est de l'ordre de l'échange, d'un jeu, déjà on est dans l'ordre du jeu de toute façon [...] ». Le défaut d'une communication peu formalisée est qu'elle laisse peu ou pas de traces de

ce qui a été dit : R207 « Aucun n'ordre n'est mis par écrit, ce manque de formalisme donnant lieu à des tensions et renforçant le côté volatil de la start-up : plusieurs propositions contradictoires peuvent être faites et l'employé peut toujours se défendre d'un « J'avais complètement oublié, t'es vraiment sûr que tu m'as dit ça ? ».

- Des règles du jeu variables, des espaces de liberté forts et peu de contrôle

Le type L autorise la même liberté d'expression que dans le type Z, de nature participative. R412 « Quand je suis arrivée chez World of Beauty, je me suis aperçue qu'on avait une très grande marge de liberté, [...] il est évident que je n'avais jamais eu autant de liberté d'expression dans une entreprise avant [...], c'était facilité évidemment par la personnalité des fondateurs. »

Au contraire du type Z qui encourage une participation « neutre » (transmettre l'information, faire part de son avis...), le type L favorise une participation « agressive » (juger, trancher, remettre en cause) ce qui permet aux individus d'augmenter leurs marges d'action. A partir du moment où l'on appartient à la « guilde », le « code de vie » implique une franchise totale, un pouvoir partagé, ainsi qu'une contribution à la prise de décision, ce que l'on retrouve dans le type de management horizontal, où le chef a du faire ses preuves de commandement pour être suivi et écouté. Etant donné que les individus sont liés à ce « cercle », ils possèdent le droit de demander des comptes à leur meneur. Le pouvoir des membres de la communauté est fort ; ils ont la possibilité de juger, d'évaluer leur chef. R373 « [...] Le P-DG n'a pas nécessairement le dernier mot. Il doit se justifier et faire comprendre ses arguments. La transparence totale peut le desservir : il doit tout expliquer. »

Cependant, les règles du jeu de pouvoir changent de manière épidermique, selon la capacité d'apprentissage des membres de la communauté. L'environnement des entreprises du type L les contraint à être constamment en mouvement, d'évoluer dans un changement permanent. En conséquence, les individus doivent acquérir de nouvelles connaissances, de nouveaux savoirs qu'ils échangeront avec la communauté. Le pouvoir détenu par chaque personne dépend de son niveau d'expertise et de son « savoir-être » : comment bénéficier des faveurs des plus compétents et comment tisser son réseau d'affinités. Le type L évolue dans un contexte de croissance rapide. En conséquence, les savoir-faire et les connaissances évoluent, se modifient de manière partielle ou radicale. La conséquence de cette volatilité des compétences est que les membres de la communauté voient leur pouvoir varier d'un instant à l'autre. Au sein de ce type L, seule l'obtention du résultat compte, à partir du moment où l'individu atteint en temps et en heure ce qu'il devait faire, personne ne se pose de question sur sa façon de gérer son temps ou sur sa manière de faire. R269 « Chacun s'affaire, dans cette même position, à des tâches fort diverses : derrière des écrans apparemment identiques, des logiciels bien différents sont en action. [...] La confiance est donc de mise, et les employés sont bien plus jugés à leur production réelle qu'à leur façon de travailler. »

Le contrôle se fait de manière naturelle ; comme la plupart travaillent en équipe de projet, chaque individu a besoin du travail de l'autre pour pouvoir avancer, ce qui induit que les erreurs sont automatiquement détectées. Il ne s'agit pas d'un contrôle au sens de l'inspection ou de la répression, mais plus au sens de l'exactitude de ce qui est produit (plus au sens du management de la qualité). R376 « [...] l'investissement de chacun est sollicité et la qualité du travail est évaluée en permanence par les salariés qui sont, en amont ou en aval, dans la chaîne de production ».

Le fait que le type L réponde au besoin d'autonomie et l'encouragement, les individus de la communauté ont la libre appréciation dans l'organisation de leur travail. Les contrôles sont quasiment inexistantes, l'individu s'auto-gère. R422 « Ce qu'il y a de très bien ici aussi c'est que vous vous prenez en main. C'est-à-dire si vous prenez rendez-vous à 9h et si vous n'êtes pas à l'heure, c'est votre problème [...]». Le type L a une aversion particulière pour les organisations lentes, qui, par leurs procédures et leurs règles ralentissent l'atteinte des résultats. Habitué à devoir réagir rapidement, à changer d'une minute à l'autre pour rester pérenne, le type L ne veut pas d'embarrasser de principes procéduraux. Le manque de règle peut avoir des effets pervers sur les individus : comment être évalué ? Comment savoir si on a atteint ce que l'entreprise attendait ? R383, « ... j'ai été licenciée... Je n'y croyais pas. D'abord parce qu'on ne m'a jamais donné d'objectifs, et si on ne m'a jamais dit quels sont mes objectifs, qu'on ne me dise pas maintenant que je n'ai pas atteint mes objectifs »

Le pouvoir entre les acteurs est donc aléatoire, les règles du jeu changent fréquemment, les marges de liberté sont grandes, et finalement dans notre type L, chaque individu peut jouer du jour au lendemain « au chef », à « celui qui sait », contrairement aux modèles précédents, où les acteurs possédant le plus de pouvoir sont souvent ceux qui ont une position hiérarchique supérieure.

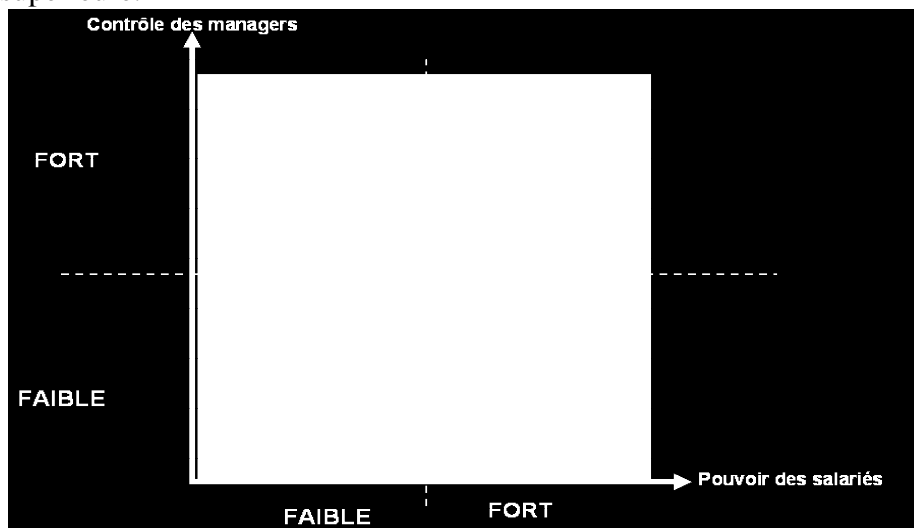


Figure 6 : Degré de pouvoir des acteurs et intensité du contrôle exercé

- Profils recherchés

Le type L a pour objectif de créer et de conquérir des marchés auparavant inexistantes. De cette contrainte naît le besoin de se déployer rapidement. La conquête internationale impose de recruter des nationalités multiples, partout dans le monde (R68) « L'entreprise atteint vite 100 collaborateurs, 13 nationalités y sont représentées : "C'est aussi une des grandes valeurs de Kelkoo : la diversité" ». Pour composer l'équipe « d'aventuriers » au début, mais aussi en cours de conquête, le type L cherche à identifier des personnalités fortes et estompe l'aspect « diplôme sine qua non » de leurs critères.

Dans les critères de recrutement, le type L favorise le subjectif, c'est-à-dire qu'il cherche à déceler un potentiel plus ressenti que démontré des compétences. Par ailleurs, dans les personnalités souhaitées, les « passionnés » sont les plus courtisés : (R66) « On recrutait surtout des jeunes, passionnés par l'Internet et capables de réagir vite. Dans toute ma carrière, je n'ai

jamais regardé les diplômes, uniquement la curiosité, la passion et l'envie. » Pour former une équipe efficace, le type L va rechercher à rassembler des personnalités variées, afin de favoriser l'innovation individuelle et collective, stimulée par la complémentarité des profils, notamment, des gestionnaires, des créatifs, des développeurs, des directeurs artistiques.

- Méthodes de recrutement

Les méthodes de recrutement ont des aspects traditionnels et d'autres, beaucoup moins. Ce que l'on retrouve classiquement est la manière dont on rencontre un candidat potentiel ; le recours aux stagiaires, qui, une fois formés, resteront dans l'entreprise, par le bouche-à-oreille, par son réseau de connaissance, ou même par hasard. Ce qui est beaucoup moins traditionnel est la manière de faire passer des entretiens. Alors que dans certains types d'organisation, il existe un processus de recrutement très long, le type L fonctionne par entretien et surtout par « coup de cœur ». La décision est rapide, quasiment épidermique : « on aime / on n'aime pas », il y a très peu d'hésitation. (R45), « [...] Pierre est optimiste et positif (comme d'habitude), essayant de me convaincre tout en se rappelant par moments qu'il fait passer un entretien. »

Le candidat doit plaire à toute l'équipe concernée ; tous les membres de la communauté donnent leur opinion quant à l'acceptation du nouveau dans la guild. R437 « Au sein de la société World of Beauty, les recrutements étaient collégiaux, c'est-à-dire que si le premier entretien était réalisé avec l'un des cadres du management, l'entretien final avait lieu avec l'équipe de travail, soit parfois devant 8 à 10 personnes. »

- Rémunération et promotion

Au-delà de la motivation liée au poste ou au besoin d'autonomie, l'espérance de gain est une variable importante pour les salariés dans leur choix de travailler dans une entreprise de type L. R174 « Dans la start-up, c'était pas bien payé du tout, c'était super exigeant aussi, mais y'avait une espérance de gain assez monstrueuse ». C'est pourquoi un système de rémunération variable, complété par des stock options est souvent préféré. Non seulement les salariés « parient » sur la réussite de l'entreprise, tentent de s'enrichir, mais aussi satisfont leur besoin de reconnaissance. Lorsque la part de variable augmente dans leur salaire, plus cela signifie que l'entreprise reconnaît leur contribution. Ceci encourage l'esprit entrepreneurial et sous-entend une implication forte, l'entreprise est aussi la leur. L'organisation du type L a su saisir ces enjeux et, en conséquence, n'a pas hésité à mettre des ressources importantes. R321 « J'ai mis 2 millions d'euros de ma poche. C'est le coût du développement de Meetic, de l'idée à son lancement. Le plus cher ce sont les salaires. Parce qu'on a pris des bons et qu'on a développé toute la " techno " nous-mêmes. » La détermination du montant du salaire se fait de manière peu classique, il n'y a pas de grille de salaire. Elle dépend plus de l'investissement dans le travail et de la capacité de chaque individu à négocier. R395 « Mais aussi, les salaires se réajustent en fonction de critères subjectifs composés de l'investissement individuel, de l'efficacité et de la capacité à négocier [...] ».

Le type L favorise l'égalité des chances en termes de perspectives d'évolution. Le système de promotion est accessible à tous les membres de la communauté et s'ouvre à ceux qui ont l'envie et la capacité de s'adapter à d'autres postes et à de nouvelles responsabilités. La promotion ne se fait pas sur l'ancienneté ou au mérite, mais sur l'engagement des individus. Le type L encourage la polyvalence et propose aux individus de nouveaux postes, pas forcément liés au précédent. L'individu apprend rapidement et aime « jouer d'autres rôles », souhaite voir et connaître d'autres postes. R189 « ceci n'est pas la 1^{ère} expérience dans une start-up pour Philippe [...] Il

choisit alors le secteur de la nouvelle économie parce que celui-ci n'est que peu exigeant quant aux qualifications requises et qu'il laisse entrevoir des perspectives de carrière rapides. ».

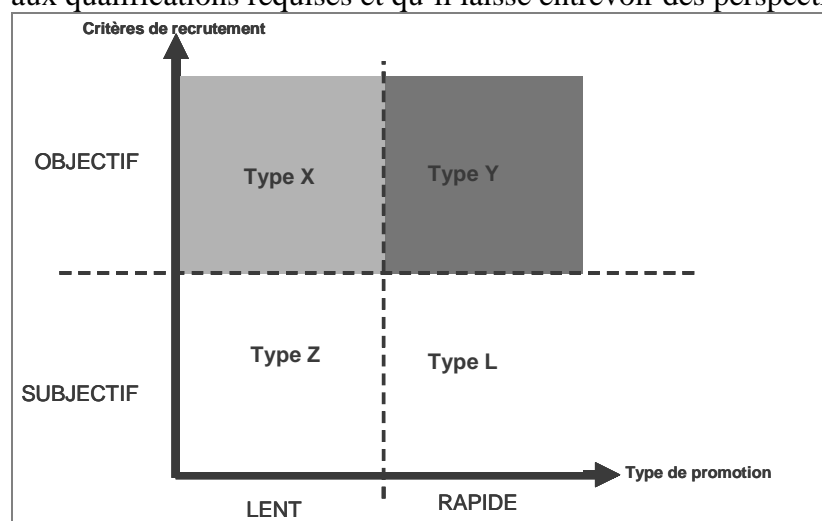


Figure 7 : Critères de recrutement et promotion

3.3. La culture ; « du pain et des jeux ! », « carpe diem ! »

- La quête de sens et le besoin d'accomplissement

Dans notre type L, les individus cherchent plus qu'un simple travail nourricier. Ils recherchent du sens à ce qu'ils font et ont besoin que leurs aspirations soient en cohérence avec ce qu'ils vivent au quotidien. R419 « Par rapport à PPF (sa précédente entreprise) j'étais payée au SMIC. Donc, de toute façon ça ne pouvait être que mieux et puis pour moi c'est véritablement l'occasion de m'affirmer dans un domaine auquel j'aspire donc, ma motivation ce n'est pas le salaire. » Le travail dans le type L connaît une fonction d'utilitarisme que l'on retrouve plus classiquement dans les métiers à vocation. On retrouve l'envie de défendre des causes justes. R357 « Dans le monde de l'Internet que Florent Davy met en place avec la plate forme d'InfoNet qui permet aux internautes d'avoir accès aux mêmes informations en même temps [...] C'est bien parce que ce projet de société juste et égalitaire est vieux comme le monde, que Florent est écouté, reconnu et pris au sérieux. ».

- Le rejet des codes classiques

Les autres caractéristiques de la culture du type L sont la simplicité, la liberté individuelle, la convivialité. En ce qui concerne la simplicité, les individus du type L ne se prennent pas au sérieux, et au contraire, ont conscience de l'ironie de certaines situations. R177 « [...] je me souviens au départ de Mobipocket... on passait de réunions où on discutait de millions de francs [...] pour ensuite prendre le RER, aller à la Villette, et entrer en se baissant parce qu'on voulait pas payer de billet [...]. »

Dans l'entreprise de type L, l'esprit de convivialité et de détente règne, il y a des espaces pour jouer, pour se détendre : R12 « Pas de cravate, des horaires à la carte, le baby-foot qui trônait au centre des bureaux. » La liberté individuelle est fortement exprimée par la tenue vestimentaire. R164 « [...] le seul luxe de Kelkoo, c'était celui de ne pas porter de cravate, de travailler comme chacun l'entendait tant que les résultats suivaient. ». Cela se traduit également par les codes vestimentaires, seuls ceux qui ont besoin d'être « confrontés » au monde extérieur revêtent des tenues classiques. Les autres favorisent le confort vestimentaire.

- Des relations affectives et transversales

Le type L favorise le développement de relations affectives. Le fait d'appartenir à la même guilde, d'avoir vécu des péripéties communes a rapproché les individus de manière conséquente. Des liens forts sont tissés et vont au-delà d'une relation rationnelle, plus axée sur une entente « contractuelle », sans engagement de sentiments. R155 « Toutes ces personnes ont développé un affectif tout particulier, qu'on doit probablement retrouver dans toutes les aventures humaines ; [...] une réussite n'est pas la somme des talents individuels, mais plutôt une alchimie qui permet de tirer des ressources insoupçonnées, grâce à l'amitié, le sens du devoir, la passion... ». La nature de cette relation affective implique des rituels que l'on retrouve dans les clans ou dans les familles pour créer un moment de communion.

Le positionnement affectif se situe entre famille et amis R431 « [...] je suis contente de venir ici. Ce sont des personnes agréables, que j'aime voir et ça nous arrive de nous voir à l'extérieur. Ce n'est pas du tout des collègues de bureau. On se fait des petits week-ends. » Ce type de lien est favorisé par la génération à laquelle appartiennent les membres de l'entreprise du type L. R210 « [...] les employés sont tous très jeunes (25 ans en moyenne) et de cette unité générationnelle découle une ambiance fusionnelle. »

Le lien entre les individus du type L est non seulement de nature émotionnel, mais aussi transversal, au sens où aucun membre n'est inaccessible : il s'agit d'un réseau social étendu et extensible. R208 « [...] on ne connaît pas d'anti-liens, c'est-à-dire de relations qui seraient interdites par l'organigramme de l'entreprise : on peut au contraire sympathiser assez facilement avec tous les membres ». La hiérarchie se retrouve ainsi écrasée, comme selon le principe du management horizontal.

- Sacrifices et compromis comme monnaie d'échange

Dans l'entreprise de type L, les membres de la communauté sont prêts à faire des compromis et des sacrifices au nom d'une croyance : la réussite de l'entreprise. Cependant, la seule envie de voir l'entreprise prospérer ne suffit pas ; elle doit prospérer au profit de tous. Le jeu est celui du « je donne », alors, « tu me rends ». R396 « La promesse, faite au quotidien par le P-DG quant à la réussite du projet, réaffirmée au quotidien par son charisme, et la confiance que les salariés ont dans leur savoir technique les porte à s'investir et à tout donner d'eux-mêmes : leur temps, leur énergie. Ils n'ont pas le sentiment de faire des sacrifices, puisqu'ils acquièrent de nouvelles compétences, des savoir-faire et une connaissance de ce milieu qui évolue rapidement et enrichit leur carnet d'adresses ». En contrepartie de compromis, le salarié attend de l'entreprise des signes de reconnaissance, sous forme de rémunération ou de promotion ou encore par le biais de responsabilité ou sous la forme d'apprentissage. La relation entreprise / salarié est caractérisée par ce sens du compromis du salarié, mais qui doit être rémunéré en échange par des rétributions matérielles ou immatérielles.

- Culture du goût pour l'aventure, les défis grâce à la passion

Qu'est-ce qui fait courir nos individus du type L ?

Ces membres d'une communauté ont le goût pour l'aventure au sens propre : épreuves, actions, suspens, surpassement de soi. Ils veulent ressentir des émotions intenses, dignes d'un grand huit ou s'un saut en parachute et sont à la recherche de sensation extrême. R166 « Une incroyable collection de talents rassemblés, une série de décisions risquées, difficiles, voire douloureuses, une énergie folle au service d'un projet ambitieux, une générosité même chez les gens qui ont cédé leur place, une attitude professionnelle, rigoureuse, paranoïaque même, mais qui n'empêche

pas le culot, le tout grâce à une technologie française de pointe mais aussi- et c'est peut-être le plus fort- en construisant une vraie histoire européenne !»

Les membres de la communauté de type L sont joueurs, ils ont le goût du pari. R291 « Une société où je ne me plais pas, je pars ou bien je ne m'implique plus autant... jusqu'à ce que je trouve une nouvelle société qui semblera être un défi intéressant. » La provocation fonctionne également à les stimuler et encourage leur désir de relever des défis collectifs. R129 « Il déclare à ses équipes : "Je me laisse pousser les cheveux jusqu'à la rentabilité ; le jour où on atteint le break even, je me rase la tête !" »

Le moteur de cette culture de l'aventure du pari et de l'aventure est vraisemblablement la passion. R157 « Des équipes passionnées de technologie, des travailleurs acharnés, construisaient peu à peu un édifice imprenable. La passion pour la qualité, pour le travail d'équipe, pour l'exigence sont autant de valeurs obligatoires qui semblent conduire naturellement vers la réussite financière ».

- S'amuser, jouer ensemble en travaillant et surtout fuir la monotonie

Les salariés du type L ont besoin de divertissement, d'amusement, de jouer ensemble au quotidien pour rester motivé. R432 « Chez Caramail, ils font des parties en réseau de Half Life tous ensemble régulièrement, c'est une très bonne ambiance. ».

Cette ambiance peut être durant la journée, au travers de l'humour, de la plaisanterie ou encore en prenant sa pause en jouant au baby foot, mais aussi au cours d'événements exceptionnels. R330 « [...] pour sa grand-messe 2003, la direction de Last Minute a fait comme ses troupes : elle s'est déguisée en Schtroumpfs ». Cet aspect festif peut se retrouver au cœur même de l'entreprise : dans les locaux. R367 « Situé dans un immeuble à l'entrée de marbre qui accueille un grand groupe d'assurance et d'immobilier [...], l'accueil ressemble à celui d'un club de vacances. » Tout sujet est bon à être fêté et les cérémonies ne manquent pas. R430 « une bonne nouvelle, c'est par exemple...ça y est, nous sommes arrivés à 88 000 abonnés, champagne. C'est... ça y est le service machin est lancé et ça se passe bien. Ou ça y est, le partenariat avec machin est mis en place, regardez son site, on est là... »

Par ailleurs, les salariés de type L cherchent à fuir une organisation trop routinière, trop rigide, trop sérieuse. R409 « J'avoue que personnellement, peut-être c'est peut-être un mot fort, mais en tout cas je réfléchis à deux fois avant de travailler pour des entreprises dites conventionnelles, celles qui relèvent de ladite ancienne économie. »

3.4. Un management ludique mené par un chef de guilde

- Le manager de type L : un chef de guilde

Le manager de type L est un véritable « entraîneur », un coach, mais fait aussi office de « référence » et prend part à l'animation de l'entreprise. Certes, il est presque un « manager copain », comme on le retrouve dans la théorie du management horizontal, où tout le monde est à la même enseigne. Cependant, notre manager de type L sait rappeler quand les dérapages sont présents, où le managé prend trop d'aisance quant à sa relation avec son manager. Le manager de type L est testé en permanence par les salariés ; pour qu'il puisse faire autorité, le manager doit montrer au quotidien l'exemple à donner, chaque dérapage est sanctionné par un comportement

de résistance. On retrouve dans ce type L le besoin permanent de souligner le caractère juste des choses, au sens d'équitable pour tous, et comme dans un management horizontal, (R355) « Les directeurs de départements ou les simples salariés vont voir directement le gourou pour se ressourcer. Ils ont besoin de la confirmation que le jeu en vaut bien la peine et qu'il est sérieux. ».

Il entraîne son équipe dans son sillage. L'exemple de Pierre Chappaz (Kelkoo) est d'ailleurs le plus frappant (R17 et R 146) : « Je leur ai appris à jouer ensemble, à jouer collectif pour gagner. J'ai été l'entraîneur de l'équipe, celui qui signait tous ses mails "your coach" », « Sur la faible rentabilité de la filiale UK. Sur ce marché pourtant dynamique, qui devrait normalement rapporter davantage de business, la décision est prise de changer de manager "Comme au football, il faut parfois créer une rupture et changer d'entraîneur. »

Si une tâche paraît impossible ou peu attrayante, il prend les devants, remonte ses « manches » et déclenche autour de lui le relais des salariés. C'est en montrant l'exemple qu'il obtient le consentement et l'engagement de ses salariés, comme dans la R370, chez Netgames : « [...] J'ai commencé à faire les premiers développements avec mes moyens, mais ce n'était pas bien. Mais c'était juste pour montrer le chemin aux développeurs et graphistes. Donc, je le fais. Et après, ils viennent me voir et ils se moquent de moi. [...] Oui, mais si vous le faisiez vous, ce serait peut-être mieux. Ce sont eux les spécialistes. Et du coup, ils le font [...] ». Le pouvoir hiérarchique du manager se crée de lui-même et n'a pas besoin de faire la démonstration de son autorité pour se faire comprendre. Il est un leader charismatique, reconnu par les autres membres. R223 « [...] La supériorité n'est plus un attribut extérieur à la personne mais une qualité qui lui est propre. Elle n'est plus marquée par des protocoles conventionnellement respectés mais s'éprouve au jour le jour, dans l'intimité de la camaraderie. »

En tant que chef de guild, le manager de type L doit animer et faire vivre des aventures à ses compatriotes. La guild est le symbole de l'union entre les différents acteurs. Leur relation est basée sur l'atteinte d'une quête commune où chaque personne sera récompensée de ses efforts. Ce modèle ressemble à celui du type Y, cependant la différence est grande ; alors que dans le type Y, le manager « négocie » avec le salarié les objectifs à atteindre et le laisse seul trouver les façons de les atteindre, le manager de type L « vit » avec son salarié le chemin pour les atteindre. L'implication du type L est motivé par l'accompagnement dans l'accomplissement de la fameuse « quête », tandis que celui du type Y l'est par la seule atteinte du résultat. Nous retrouvons d'ailleurs cet aspect « quête et aventure » dans la culture de l'idéaltype L.

- Réalisation des tâches : l'esprit entrepreneurial demandé par les managers et attendu par les salariés

Les salariés effectuent leur travail de manière entrepreneuriale. Dans notre type L, chacun sait qu'il peut apporter son expérience, sa motivation, ses compétences au quotidien. Entreprendre, innover, anticiper sont des attentes partagées par les managers et les managés. D'une part, les managers veulent voir leurs salariés prendre des initiatives parce qu'ils ont le devoir de se sentir concernés et qu'ils ont la conviction que chaque individu possède une part de créativité et de « génie » en elle. D'autre part, les managés veulent participer au développement de l'entreprise, à contribuer en insufflant ses idées, sa perception, car, en fin de compte, cette entreprise, est un peu la leur. R378 « La chasse aux gaspillages est permanente et les solutions pour aller vers plus d'efficacité et de rationalité sont trouvées par les salariés eux-mêmes qui ont le sentiment que cette entreprise leur appartient quelque part. ».

A la manière de membres d'une guilde, les salariés prennent leur destin en main, prennent soin de celui des autres participants de la communauté R277 « [...] chacun propose ses compétences et ses projets de création aux directeurs au lieu d'attendre que ces derniers déterminent précisément les tâches à accomplir. ». Pour le bien de tous, ils portent chacun leurs responsabilités. Ils sont poussés et invités à prendre des initiatives, même dans les situations problématiques : (R377) « Les pertes sont analysées et discutées par l'ensemble du personnel qui en est non seulement averti mais qui est aussi sollicité pour trouver des solutions, puisque si les pertes devaient s'accumuler, ce serait la fin pour tout le monde ».

De leur propre chef, les salariés anticipent leurs actions. Leur autonomie est acquise et revendiquée haut et fort et une source de satisfaction au travail : R282 « Et plutôt que d'attendre que ces tâches soient imposées par la direction ou son supérieur hiérarchique, chacun est amené à participer à la définition de son travail en proposant des projets –ce qui motive d'autant plus les employés ». Ils aiment surprendre et épater leurs managers en innovant, en apportant des nouvelles perceptions, des nouvelles manières de faire, en bouclant un dossier en un temps record, comme le cas de Valérie chez Meetic (R332) : « Le jour où il l'a reçue pour la première fois, il lui a expliqué l'organisation de son entreprise en dessinant ce qui ressemblait fort à un gribouillis. Elle a immédiatement pointé les doublons, les dépenses inutiles et proposé un moyen de les réduire... Le patron a tout de suite été séduit. »

4. Conclusion

Cet idéaltype construit, nous le testerons dans nos recherches proches à l'aide d'entretiens qualitatifs auprès de salariés de start-up qui nous permettront de mettre en exergue les points communs et les points divergents de cette nouvelle organisation de l'entreprise.

Les TIC se sont insérées dans notre quotidien, pour rédiger cet article, pour le transmettre aux différents lecteurs, pour le communiquer rapidement à travers le monde. L'idéaltype L a pour ambition de cerner les modes managériales qui accompagnent les changements liés à cette nouvelle révolution technologique. Les deux principaux apports de cet article sont ;

- la présentation d'une application de la méthode idéaltypique : un retour aux écrits de Weber pour remettre en scène un outil heuristique peu utilisé, et pourtant présentant de nombreux avantages pour la recherche scientifique.
- des premiers enseignements quant à la nouvelle organisation de l'entreprise, frappée par les TIC ; des principes organisateurs poussés par la vitesse et le défi. Même si ces pistes sont encore à valider, cela nous donne des indications significatives sur la possibilité d'une organisation différenciée des grands modèles proposés antérieurement (théorie X, Y, Z).

	Type X	Type Y	Type Z	Type L
Finalités et stratégie	Répondre à un marché existant	Conquérir des marchés existants	Améliorer la qualité	Innovier pour créer des marchés inexistant
Marché et concurrence	Peu/pas de concurrence, marché en demande	Concurrence multipliée, marché comparateur	Concurrence saturée, marché exigeant/sélectif sur des critères de qualité	Concurrence « surprise » et marché d'écrémage
Management	Scientifique	Opportuniste	Participatif	Ludique
Structure	Linéaire	En « business units »	Matricielle	Organique
Procédures	Explicites, selon des règles clairement définies, promotion par l'ancienneté, communication type hiérarchique	Formelles et explicites, évaluation rapide des promotion, prise de décision individuel.	Implicites, promotion lente, emploi à vie, promotion lente, contrôle implicite, décision par consensus	Peu explicites, promotion rapide, recrutement par affinité, selon la personnalité, promotion par potentiel
Culture	Culture de l'obéissance	Culture du gain et de l'enrichissement	Culture de la qualité, du devoir accompli	Culture du défi, du pari, du challenge
Besoins des individus	Besoins primaires : manger, habiter...	Besoin d'enrichissement	Besoin d'appartenance	Besoin d'accomplissement, de reconnaissance

Figure 8 : Comparaison des types X, Y, Z, L

Bibliographie

- BURNS T.R., STACKLER G.M., *The management of innovation*, Tavisock, 1966.
- CARTIER M., *Le passage d'une société industrielle à une société du savoir*, CARTIER 2003, p.14.
- CODORNIU J., DE LASTEYRIE C., *Ils ont réussi leur start-up, la success story de Kelkoo*, Village Mondial, 2005.
- DANTIER B., Textes de méthodologie sociales, Les idéaltypes de Max Weber, leurs constructions et usages dans la recherche sociologique, p.7, août 2004
- DESREUMAUX A., *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, n°107, janv-fév 1996, pp86-107.
- FAVIER, *Entreprise virtuelle et équipe virtuelle*, 3^{ème} rencontre Recherche-Entreprise sur la coopération en réseau, Irege-Thésame, Annecy, Laboratoire Irege, Université de Savoie, p.66-75, 2001.
- GHOSHAL S. et BARTLETT C., *The Individualized Corporation, A Fundamentally New Approach to Management*, Harper Collins, 1997. Traduction Française: L'entreprise individualisée: une nouvelle logique du management, Maxima, 1998.
- GREENAN N., HAMON-CHOLET S., WALKOWIAK E., *Autonomie et communication dans le travail : les effets des nouvelles technologies*, Premières Synthèses de la DARES, n°20, mai 2003.
- KALIKA M., *Le management est mort, vive le e-management !*, Revue Française de Gestion, n°129, juin-juill-août 2000, pp68-74.
- LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, (traduit de l'Américain, 1^{ère} édition : 1967), Paris, Editions d'Organisation, 1989.
- LOUART P., *L'apparente révolution des formes organisationnelles*, Revue Française de Gestion, n°107, janv-fév 1996, pp.74-85.

LEWIN A.Y., STEPHENS C.V., *Designing post industrial organizations: combining theory and practice* », in G. P. Huber et W.H. Glick, ed. *Organizational Change and redesign*, Oxford Un. Press, 1993.

MARTY O., MOREAU R., WEINBERGER D., *Start-up? Du mythe médiatique aux réalités sociologiques*, L'Harmattan, 2003.

MCGREGOR D., *La Dimension Humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1974.

OUCHI W. G., *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass : Addison-Wesley, 1981.

OUCHI W.G., JAEGER A.M., *Type Z Organizations: Stability in the Midst of Mobility*, *Academy of Management Review*, 1978.

PORTER M., *Strategy and the Internet*, *Harvard Business Review*, March 2001, pp.63-78.

SAVIGNAC E., WASER A-M., *Start-up- Les Rois éphémères*, Descartes et Cie, 2003.

SCOTT-MORTON M., *L'Entreprise Compétitive au futur*, Les Editions d'Organisation, 1995.

The European e-Business Report 2005, A portrait of e-business in 10 sectors of the e-Business Watch, European Commission, 2005.

WALKOWIAK E., *Les méthodes de travail des différentes catégories de salariés s'uniformisent*, *Formation et Emploi*, n°82, pp. 75-89, 2003.

WEBER M., *Essais sur la théorie de la science*, Plon, 1965.