

Louvain School of Management

Gouvernance d'entreprise et agilité organisationnelle :

Les enjeux du contrôle dans l'entreprise en quête d'agilité.

Mémoire recherche réalisé par
Zoé Materne

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Anne Rousseau

Année académique 2017 - 2018

J'adresse mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de mon mémoire. Ce travail représente l'aboutissement de mon parcours à l'Université Catholique de Louvain.

Plus précisément, je souhaite avant tout remercier ma promotrice, Madame Anne Rousseau pour sa disponibilité et ses conseils avisés apportés tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Ensuite, je remercie également les personnes que j'ai interviewées dans le cadre de mon enquête qualitative pour le temps précieux qu'elles m'ont consacré et le partage de leur expérience.

Enfin je suis reconnaissante envers ma famille et mes amis qui m'ont soutenue et aidée tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Tables des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATISATION	3
CHAPITRE 1 L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE	3
Introduction	3
Section 1 Configuration organisationnelle et contexte économique et social	3
Section 2 Transformation de l'environnement	4
Paragraphe 1 Le monde VUCA	4
Paragraphe 2 Son impact sur le modèle organisationnel	5
Paragraphe 3 Les nouveaux besoins de consommateurs	6
Section 3 L'agilité organisationnelle comme solution	7
Paragraphe 1 Concept général	7
Paragraphe 2 Caractéristiques de l'agilité organisationnelle	9
Alinéa 1 Obejctifs et raisons d'être de l'agilité organisationnelle	9
Alinéa 2 Caractéristiques générales	10
Alinéa 3 Savoir-faire et culture agile.....	11
Conclusion du chapitre.....	13
CHAPITRE 2 LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	15
Introduction	15
Section 1 Vision classique de la gouvernance.....	15
Paragraphe 1 L'origine de la gouvernance d'entreprise	15
Paragraphe 2 Le modèle de P-Y. Gomez	17
Section 2 Une gouvernance d'entreprise qui évolue	18
Paragraphe 1 La conception pluraliste multivariée	18
Paragraphe 2 La transparence	21
Section 3 Aspects légaux	21
Section 4 analyse de la Gouvernance.....	23
Conclusion du chapitre	23
CHAPITRE 3 LE CONTROLE	25
Section 1 Problématique	25
Section 2 Description du contrôle.....	26
Paragraphe 1 Nouveau contexte	27
Paragraphe 2 Retour sur l'évolution	27
Paragraphe 3 Le contrôle à travers la culture.....	28
Alinéa 1 Caractéristiques	30
Alinéa 2 Mécanismes.....	31
Section 3 Typologie de synthèse.....	31
Conclusion du chapitre	34
CHAPITRE 4 METHODOLOGIE DE LA DEMARCHE QUALITATIVE	36
Introduction	36
Section 1 L'approche qualitative	36

Paragraphe 1 Etude de cas multiple	37
Paragraphe 2 Choix des entreprises.....	37
Section 2 Création des grilles d'analyse	38
Paragraphe 1 Grille d'analyse de l'agilité organisationnelle	38
Paragraphe 2 Grille d'analyse de la gouvernance d'entreprise	38
Paragraphe 3 Grille d'analyse du contrôle.....	39
Section 3 Récolte de données qualitative	39
Paragraphe 1 L'entretien semi-directif.....	39
Paragraphe 2 Construction de l'échantillon au sein de chaque organisation	40
Paragraphe 3 Construction du guide d'entretien	40
Paragraphe 4 Réalisation des entretiens.....	41
Section 4 Traitement et analyse des données.....	41
Conclusion du chapitre	41
PARTIE 2 RECHERCHE EMPIRIQUE	42
CHAPITRE 1 DESCRIPTION ET CONTEXTUALISATION.....	42
Introduction	42
Section 1 AGILEmaker.....	43
Paragraphe 1 Description générale	43
Paragraphe 2 Structure et gouvernance.....	43
Paragraphe 3 Rapport à l'agilité organisationnelle	46
Section 2 UCB.....	49
Paragraphe 1 Description générale	49
Paragraphe 2 Structure et gouvernance.....	49
Paragraphe 3 Rapport à l'agilité organisationnelle	53
Section 3 Discussion.....	56
CHAPITRE 2 ANALYSE DU CONTROLE.....	60
Introduction	60
Section 1 AGILEmaker : analyse des 6 dimensions du contrôle.....	60
Section 2 UCB : analyse des 6 dimensions du contrôle	63
Section 3 Discussion : contrôle au travers de la culture	65
Conclusion du chapitre	67
CHAPITRE 3 LES ENJEUX DU CONTRÔLE DANS L'ENTREPRISE EN QUÊTE D'AGILITE ORGANISATIONNELLE.....	69
CONCLUSION.....	73
Bibliographie	77

INTRODUCTION

L'agilité organisationnelle est aujourd'hui sur les lèvres des managers de bon nombre d'entreprises, dans de nombreux secteurs, aussi bien privés que publics. En effet, la capacité d'adaptation qu'elle permet de mettre en place, rencontre les enjeux du contexte turbulent de notre époque et séduit de plus en plus d'organisations.

L'évolution vers une organisation plus agile, se fait pas-à-pas et remet souvent en question les valeurs et croyances des membres de l'entreprise. L'agilité implique, en effet, un changement dans la vision du fonctionnement du travail, dans les relations entre collaborateurs et dans la considération du client et de ses besoins.

L'agilité peut sembler de prime abord être synonyme de laisser faire, d'abandon des règles voir même de chaos. Alors qu'au contraire, nous verrons dans la suite de ce travail que la mise en place d'un cadre clair est l'un des éléments essentiels du fonctionnement plus agile de l'entreprise.

Par ailleurs, lorsque la littérature s'intéresse aux impacts de l'agilité organisationnelle, elle se concentre principalement sur les conditions de travail des employés dans l'entreprise. En effet, les principes de l'agilité organisationnelle, comme nous le verrons dans la suite de ce travail, accordent une place importante à l'individu, ce qui peut expliquer l'intérêt particulier pour cet enjeu.

Il m'a dès lors semblé intéressant d'inverser la tendance et de se poser la question de l'incidence de la mise en place d'agilité organisationnelle sur la gouvernance de l'entreprise. C'est par cette interrogation que j'ai entamé mon travail de recherche : Quel est l'impact de l'agilité organisationnelle sur le mode de gouvernance de l'entreprise ?

La première partie de ce travail est théorique. Il s'agit tout d'abord d'une revue de littérature des deux thèmes principaux de ce mémoire, l'agilité et la gouvernance d'entreprise. Cette étape est primordiale afin de clarifier la signification donnée aux deux notions dans le cadre de ce mémoire. En effet, la notion de gouvernance d'entreprise n'est pas définie de façon universelle et la littérature à son sujet est vaste. D'autre part, le concept d'agilité n'est pas non plus clairement défini, celui-ci s'apparente à un moyen, une série de principes, de caractéristiques qu'il est bon de clarifier avant de continuer la démarche.

Le premier chapitre décrit les transformations survenues dans notre environnement au cours des dernières décennies et la nécessité qu'ont les entreprises de s'adapter pour survivre. Il présente

ensuite l'agilité organisationnelle et ses caractéristiques, soulignant sa capacité à rendre l'entreprise adaptable en permanence afin de répondre aux besoins des consommateurs.

Le second chapitre revient sur la notion de gouvernance, son évolution au cours du temps et sa conception pluraliste multivariée. La volonté au travers de ce chapitre est de repérer les éléments de friction entre la mise en place d'agilité et la gouvernance de l'entreprise, afin de préciser la question de recherche.

Ces deux premiers chapitres conduisent à une étape de problématisation et l'élaboration de la question de recherche : **Quels sont les enjeux de l'organisation du contrôle dans l'entreprise en quête d'agilité ?**

Afin d'étayer les enjeux de cette question, un chapitre sur la littérature autour de la notion du contrôle est présenté. Cette partie se termine par la description de la méthodologie utilisée pour réaliser la suite du travail de recherche.

En effet, la seconde partie est empirique et présente l'analyse de deux études de cas par une approche qualitative, réalisée chez AGILEmaker et UCB, deux entreprises en quête d'agilité organisationnelle.

Le premier chapitre vise à décrire le rapport de l'entreprise à l'agilité et l'organisation de la gouvernance, au sein des deux entreprises. Cela permet de repérer les mécanismes mis en place et de comparer le fonctionnement des deux entités.

Le troisième chapitre analyse les différentes dimensions du contrôle au sein des deux organisations sur base d'une typologie de synthèse établie par E. Chiapello.

Finalement, le troisième chapitre de cette partie empirique vise à décrire les enjeux du contrôle au travers des informations recueillies dans les deux entreprises et des analyses faites sur base de celles-ci.

Finalement la conclusion revient sur l'ensemble de la démarche et l'apport de ce mémoire exploratoire. Il présente les limites du travail et propose une piste d'approfondissement de la recherche.

PARTIE 1 | REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATISATION

Cette première partie vise à faire l'état des lieux de la littérature à propos des concepts principaux du thème de ce mémoire. Les deux premiers chapitres traitent respectivement de l'agilité organisationnelle et de la gouvernance d'entreprise. Sur base de ceux-ci un troisième chapitre de problématisation, permettant de dégager une question de recherche pertinente, précise, faisable et originale, est présenté. Il sera ensuite étayé par des éléments théoriques concernant le sujet traité.

CHAPITRE 1 | L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

Introduction

Ce premier chapitre traite de l'agilité organisationnelle. Il est dans un premier temps consacré à la description de l'évolution du contexte économique et son impact sur la configuration organisationnelle des entreprises. Ensuite, il détaille les éléments majeurs de l'environnement dans lequel nous vivons aujourd'hui. Finalement, en reprenant les caractéristiques de l'agilité organisationnelle, nous verrons comment celle-ci vise à pallier les enjeux du nouveau contexte, en garantissant la performance.

Section 1 | Configuration organisationnelle et contexte économique et social

Nous verrons au cours de cette première section, au travers de l'analyse historique proposée par L. Barrand (2009) qu'il existe un lien évident entre le contexte socio-économique et le mode de fonctionnement stratégique, organisationnel et managérial des entreprises.

En effet, durant les trente glorieuses, le contexte économique est très favorable, on se trouve dans une période de croissance dû à trois phénomènes majeurs : la mondialisation, le besoin de consommation et l'esprit d'entreprendre en réaction aux conditions des années de guerre et des progrès technologiques. L'entreprise est maître du jeu de la consommation de masse et pratique la rationalisation du travail afin de produire de grands volumes, lui permettant de réduire les

coûts. C'est l'organisation hiérarchique, pyramidale qui domine avec la séparation de la pensée et de l'action par le biais de la simplification de la tâche.

Avec la crise du pétrole de 1973, on entre dans une période moins favorable, les vingt périlleuses. On voit apparaître une augmentation de la concurrence dans les pays occidentaux qui instaure la compétitivité entre entreprises : « *l'inversion du rapport entre l'offre et la demande exige une nouvelle logique de production* » (Barrand, 2009, p.120). La technologie rend à présent possible la flexibilité dans les volumes de production ce qui permet la diversification nécessaire pour compenser la saturation des marchés. L'entreprise adopte une conduite orientée vers la performance économique et financière. On observe une simplification de la structure organisationnelle permettant de rationaliser les coûts. La culture du profit à court terme voit le jour. La structure de l'entreprise évolue : des niveaux hiérarchiques sont supprimés et des structures matricielles se développent afin de répondre à la demande plus flexible au sein de l'organisation.

Depuis le début des années nonante, la société informationnelle a vu le jour. Il s'agit là d'une véritable révolution dans notre manière de penser la société. Les systèmes informatiques contribuent à offrir des réponses d'adaptation et d'innovation, les processus sont raccourcis, les dynamiques collaboratives sont bouleversées. Les nouvelles technologies, par leur impact sur la disponibilité de l'information et les modes de communication, ont profondément modifié la manière de penser le travail et conduisent à un questionnement sur l'organisation.

Section 2 | Transformation de l'environnement

Paragraphe 1 | Le monde VUCA

Depuis quelques années, avec l'apparition des nouvelles technologies et particulièrement internet et les réseaux sociaux, le monde est devenu plus complexe. D'après M. Reeves (2012), les turbulences en termes de demande, de compétitivité, de volatilité du capital ont augmenté de façon significative depuis le début des années nonante (visualisation graphique en annexe I.). Ces turbulences sont, non seulement plus fréquentes que dans le passé, mais aussi plus intenses et plus persistantes dans le temps.

Selon K. Walch, A. Schotter et P. Kinsinger (2014), ce monde dans lequel nous vivons est appelé VUCA. Il s'agit des quatre initiales des mots anglais Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity qui désigne l'environnement actuel de plus en plus complexe, volatile, incertain et ambigu. Ce concept a été inventé par le US. Army War College, l'utilisant pour décrire la situation du monde militaire à la fin de la guerre froide.

- La volatilité représente la nature et la dynamique du changement (son amplitude, sa vitesse, etc.).
- L'incertitude est définie comme le degré d'imprévisibilité inhérent à une situation ou un événement.
- La complexité, quant à elle, est le degré de dépendance et d'interaction entre de multiples acteurs.
- Finalement, l'ambiguïté est définie comme le degré de diversité d'interprétations que l'on peut faire sur base des informations disponibles.

C'est avec la crise économique de 2009 que le concept VUCA s'est généralisé dans le monde de l'entreprise. Les organisations se sont en effet retrouvées confrontées à un environnement changeant rapidement: « *We are moving from a world of problems, which demand speed, analysis, and elimination of uncertainty to solve to a world of dilemmas, which demand patience, sense-making, and an engagement of uncertainty* » (Walch, Schotter & Kinsinger, 2014, p.1).

Paragraphe 2 | Son impact sur le modèle organisationnel

Ces modifications majeures dans la société impactent directement l'entreprise et dans une vision déterministe, la pousse à s'adapter pour survivre. D'après S. Legras (2014), dans un marché hyper concurrentiel, l'organisation traditionnelle ne semble plus adaptée. Elle ne stimule pas suffisamment les démarches innovantes pour subsister dans ce milieu. L'environnement volatile, incertain, complexe et ambigu, notamment dû à l'apparition des nouvelles technologies, conduit l'entreprise à se réorganiser pour atteindre ses objectifs. La structure organisationnelle, le management mais aussi les compétences de l'entreprise évoluent d'un modèle plutôt mécaniste vers un modèle d'entreprise davantage organique, se structurant en réseau.

Selon la typologie développée par T. Buns et G. Stalker (1961), les structures mécanistes, se composent de règles, de procédures et de descriptions de fonctions. L'organisation est vue comme une machine composée de rouages assemblés avec précision et parfaitement huilés. La spécialisation, la formalisation et la standardisation sont les mots d'ordre. La hiérarchie contrôle que le travail soit réalisé conformément à la façon dont il est défini au préalable. Ce modèle rigide semble en effet peu adapté au changement permanent de l'environnement que nous connaissons depuis vingt ans. Dans sa conception organique, l'entreprise est vue comme un organisme vivant composé d'organes qui se coordonnent continuellement. C'est le réagencement continu des compétences en fonction du contexte qui permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux changements imprévisibles.

K. Walch et ses collègues (2014) dressent la liste des éléments à développer pour qu'une entreprise persiste dans le monde VUCA. Il semble pour eux, utile de créer une vision d'entreprise,

un sens commun, de comprendre ses propres valeurs ainsi que celles des autres, de prendre en compte l'intelligence cognitive et émotionnelle pour interpréter les situations, d'être adaptable et finalement de développer un réseau. Il me semble intéressant de noter, que ces éléments vont au-delà de l'aspect structurel de l'organisation et soulignent l'importance de la dimension culturelle.

Paragraphe 3 | Les nouveaux besoins de consommateurs

Au-delà de l'impact direct de l'environnement sur le modèle organisationnel, ce contexte volatile, incertain, complexe et ambigu, modifie les attentes et le comportement des consommateurs. Pour continuer à être compétitif et performer, les entreprises doivent, selon D. Gray (2014) adapter leur offre aux nouveaux besoins des clients.

En effet, les technologies donnent aux consommateurs un accès inédit à l'information. Chacun, grâce à internet, est tenu au courant des dernières innovations et des produits et services proposés par la concurrence. Toujours selon D. Gray (2014), pour survivre dans ce nouvel environnement, l'entreprise doit répondre de plus en plus vite aux besoins de ses clients. Au-delà de la quantité d'informations disponibles, la possibilité de partage de l'information révolutionne réellement le rôle du consommateur. L'invention et la popularisation des réseaux sociaux démultiplient de façon exponentielle son pouvoir. En effet, connecté aux réseaux sociaux, il peut facilement se passer des canaux traditionnels, gérés par l'entreprise, et recevoir de l'information par ses pairs. Il est prouvé (Van Looy, 2016) qu'aujourd'hui, les consommateurs font davantage confiance à l'avis d'inconnus sur internet qu'à celui des experts et des vendeurs

D'après A. Van Looy (2016), étant donné l'impact des réseaux sociaux sur les relations interindividuelles même en dehors des moments de connexion, le concept bien connu de « bouche à oreille », « Word of Mouth » en anglais, évolue vers celui de « World of Mouth ». Le premier fait référence aux personnes qui se parlent et s'influencent mutuellement, ce qui est pertinent car les gens ont tendance à croire davantage leurs amis et leur famille qu'une organisation qui essaie de vendre ses produits ou services. En changeant le terme « word » en « world », cela souligne qu'internet permet d'atteindre potentiellement tout le monde autour du globe.

Ainsi, par un avis positif sur les réseaux sociaux, tout un chacun peut améliorer les performances d'une entreprise ; ou au contraire, par un simple commentaire négatif, lui nuire de façon considérable. Cet enjeu est stratégique et doit être pris en compte par les entreprises qui souhaitent persister sur le long terme. Ainsi, la balance de pouvoir, semble s'être inversée au cours des dernières années. Cet effet est accentué par le fait que les consommateurs commencent prendre conscience de leur influence.

Selon D. Gray (2014), les besoins des clients ne sont plus linéaires. Les gens veulent de la personnalisation des produits et services proposés et de la rapidité. Le consommateur devient coproducteur. Plus qu'un service, il recherche une véritable expérience – à l'inverse ce qu'on observe dans la consommation de masse – et ce même lorsqu'il s'agit d'un produit. Cette capacité à interagir avec le client et lui faire vivre une véritable expérience devient une des plus grandes sources d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Section 3 | L'agilité organisationnelle comme solution

Nous vivons dans une économie de service au sein de laquelle la personnalisation et la rapidité sont deux dimensions indispensables. Pour prospérer dans ce monde, les entreprises se doivent d'être orientées vers les besoins des clients, ce que D. Gray (2014) appelle être « consumer centred ». Les entreprises ne sont pas toutes adaptées à ce nouveau mode de fonctionnement et doivent dès lors développer de nouvelles habitudes, de nouveaux comportements ce qui demandent une nouvelle structure organisationnelle.

Ces dernières années, la volonté de trouver un moyen d'épouser la complexité de notre époque, a poussé, d'après P. Fornalik (2017) conduit de très nombreuses entreprises à réinventer leur organisation et leur management. C'est ainsi que l'on a vu apparaître de nouvelles formes organisationnelles, telles que, l'entreprise libérée, démocratique, neuronale, etc. Autant de formes « *organisationnelles décentralisées caractérisées par une coordination horizontale, le partage de l'information obtenue à travers l'expérience et par une grande flexibilité à court terme* » (Bardot cité dans De Ridder & Rousseau, 2017, p. 11).

Paragraphe 1 | Concept général

L'agilité organisationnelle fait la différence par son pragmatisme : « *Elle part de là où elle est en toute conscience et se borne à avoir un regard objectif et pragmatique sur elle-même. L'analyse du point de départ et de ses manquements ainsi que de ses aspirations est un point fort de l'organisation agile. Elle s'intéresse plus aux relations et interactions entre les individus qu'aux processus et aux outils. Elle embrasse la notion de culture et est attentive à son évolution* » (Fornalik, 2014, p.7).

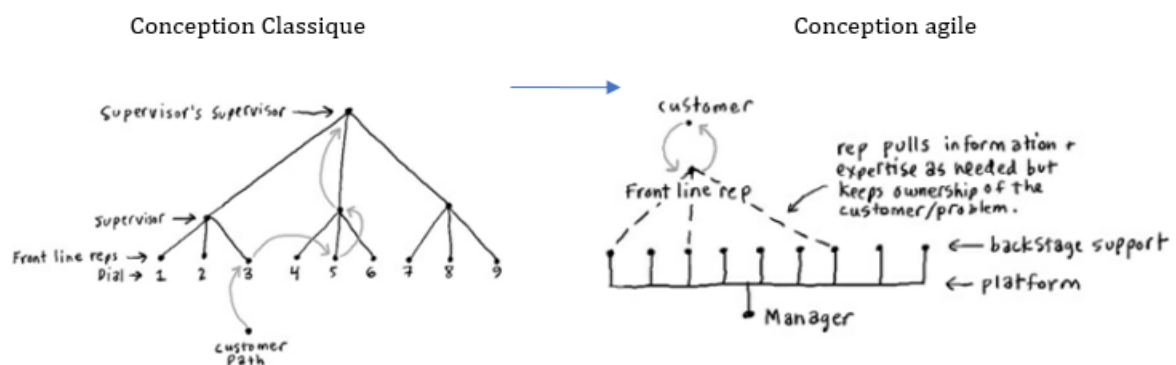
L'entreprise agile est avant tout chose une organisation qui s'adapte en permanence, elle ne suit aucun plan et ne se développe pas autour d'une méthode. Elle se construit sur l'idée que l'on se trouve constamment en terre inconnue et qu'il est plus important de connaître la direction que de définir un chemin. Ainsi, l'entreprise agile ne fait pas de plans de transformation, elle avance petit à petit. Le but étant d'agir vite afin d'avoir une réponse qualitative de son environnement. L'entreprise agile avance par essai erreur, en préférant la culture du risque à la culture du

contrôle. Au sein de ces organisations, on souhaite se tromper au plus vite, pour apprendre le plus rapidement possible de ses erreurs et rebondir pour trouver une solution. Cette philosophie est, selon moi, bien illustrée par la citation :

« *Think big.*
Start small.
Act now.
Fail (to learn) fast »
 (AGILEmaker)

L'organisation agile est née du souci d'être « consumer centred » et de répondre le plus rapidement possible aux demandes variées des consommateurs en termes de prix, de spécification, de qualité, de quantité et de livraison (De Ridder & Rousseau, 2014). Cette préoccupation, pousse l'organisation à agir plus vite et à s'adapter tout aussi rapidement. L'objectif de l'entreprise agile est donc de répondre au plus vite et au mieux à la demande du client. Pour se faire, il semble préférable que les travailleurs et le système interagissent directement avec le consommateur, les partenaires et les fournisseurs. La mise en place d'une relation soutenue avec le client est facilitée par la technologie et principalement l'utilisation d'internet.

Selon D. Gray (2014) l'entreprise agile inverse la pyramide et répartit le pouvoir en accordant une plus grande part des responsabilités aux éléments en contact direct avec le client. C'est en effet eux qui sont les mieux placés pour comprendre leurs attentes. L'idée est de faciliter les décisions opérationnelles des travailleurs en contact avec le client pour améliorer l'efficacité et la qualité des réponses qui leurs sont apportées. Le schéma suivant, repris du livre de D. Gray « The connected company » (2014), illustre cette évolution.



L'évolution de l'évolution du service au client – Source : « The connected Company » D. Gray (2014) p.20

Le premier dessin illustre les nombreux intermédiaires qui existent dans la prise de décision classique par rapport à la demande d'un consommateur. En effet, le travailleur en contact avec le client réfère la demande à un collègue qui en parle à son supérieur et ainsi de suite jusqu'à de la validation du superviseur. Ce fonctionnement prend du temps et nuit à l'efficacité de la réponse au client.

Dans la seconde version, représentant la conception agile, on observe que le sens du schéma est inversé et que c'est à présent le client, et plus le superviseur qui se trouve au sommet. La volonté ici est la mise en place d'une véritable interaction fluide entre le consommateur et les employés, libres de prendre des décisions opérationnelles sans demander l'avis de la hiérarchie. Pour faciliter ce fonctionnement, le manager a un rôle de support source de soutien pour les employés en contact direct avec le client et ses besoins.

Paragraphe 2 | Caractéristiques de l'agilité organisationnelle

Alinéa 1 | Objectifs et raisons d'être de l'agilité organisationnelle

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, l'agilité permet à l'entreprise de rencontrer les attentes des clients en proposant une solution globale durable au prix d'une offre standard avec cependant un niveau de différenciation incluant service et information.

Si la création de valeur pour le client est l'enjeu clef de l'entreprise agile, elle ne perd pas de vue ses objectifs de performance financière à long terme. Cet élément rejoint le pragmatisme de cette forme organisationnelle évoquée plus haut et la définition de l'entreprise agile faite par S. Goldman et ses collègues (cité dans A. Charbonnier-Voirin, 2015, p.129) : « *l'entreprise agile est une organisation capable de prospérer dans un environnement dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible* »

D'autre part, l'individu est au cœur des préoccupations de l'entreprise. D'après R.A. Shafer (cité dans Charbonnier-Voirin, 2015, p.130) : « *Ce sont leur savoir-faire, leur expertise et leurs comportements d'adaptation qui permettent à l'entreprise de développer ses capacités de réactivité, de proactivité et d'apprentissage* ». Ce sont, d'après E.D. Pulakos et ses collègues (cité par Charbonnier-Voirin, 2015), les performances adaptatives de l'individu qui permettent l'agilité dans l'entreprise. Selon A. Charbonnier-Voirin (2015, p.135), l'organisation agile peut être vue comme : « *une organisation capable de donner du sens à l'action, qui place l'humain, ses savoir-faire, ses capacités d'action, d'adaptation et de coopération au cœur de son fonctionnement* ».

P. Fornalik (2015) reprend l'ensemble des enjeux importants, selon lui, pour que l'entreprise en quête d'agilité atteigne ces objectifs. Elle se doit de favoriser l'innovation, d'être à l'écoute des

signaux faibles externes et internes, de libérer le potentiel de chacun, de répondre à des demandes de plus en plus complexes et variées, de favoriser l'épanouissement professionnel, d'embrasser les enjeux sociétaux, de faire face à la complexité et à une concurrence accrue, d'accroître la motivation et de donner du sens à l'action, de mobiliser les nouvelles générations de faire face aux nouveaux enjeux économiques de l'entreprise.

Alinéa 2 | Caractéristiques générales

L'agilité n'est pas une forme organisationnelle en elle-même, mais un moyen d'arriver à combiner ces trois objectifs dans l'optique de survivre dans l'environnement complexe, incertain, ambigu et volatile que nous connaissons aujourd'hui. Malgré tout, il existe une série de caractéristiques amenant l'entreprise à agir de façon agile. Ces caractéristiques ne sont pas exhaustives et ne doivent pas être nécessairement toutes présentes dans l'organisation pour que celle-ci soit qualifiée d'agile. Les caractéristiques reprises ci-dessous sont celles établies par J. Barrant (2009).

- Tout d'abord, l'entreprise agile suppose la capacité d'anticiper les ruptures possibles dans ses prises de décision et reconfigurer sa stratégie globale en fonction des analyses prospectives ;
- Pour réussir ces adaptations rapides, une structure organisationnelle constituée de petites entités évolutives doit être privilégiée ;
- Le partage de l'information par souci de transparence interne et externe ;
- Une distribution du pouvoir qui permet à tous d'influencer les processus décisionnels et de partager leurs idées ;
- L'importance des processus et de leur continuelle reconfiguration ;
- La coopération, élément indispensable culture organisationnelle qui permet de favoriser des solutions gagnant-gagnant en cas de conflit.

M. de Ridder et A. Rousseau (2014) retiennent dans leur rapport de recherche, six des trente-deux caractéristiques élaborées en 1999 par Y. Yusuf et ses collègues, davantage précise que celles énoncées ci-dessus.

- L'intégration au niveau de l'exécution des activités, de l'accessibilité et de l'information pour tous les collaborateurs ;
- Une capacité de prise de risques et le développement de pratiques business difficilement imitables ;
- L'organisation est composée d'équipes d'individus autonomes multifonctionnelles ;
- La recherche d'une réelle valeur ajoutée pour ses clients favorisant l'introduction fréquente de nombreux produits/services ;

- La mise en place d'une culture d'amélioration continue et de changement et valorisant la flexibilité et la polyvalence ;
- La conscience technologique à tous les niveaux de l'entreprise.

L. Barrant, D. Delaigne et leurs collègues (cité dans De Ridder & Rousseau, 2017) ajoutent des caractéristiques liées à la volonté de performer à long terme dans l'environnement instable. D'une part, l'autorité est partagée et non concentrée sur quelques un. D'autre part, l'entreprise n'est plus statique, basée sur des départements fixes et spécialisés mais se base sur une structure dynamique pouvant évoluer en fonction des besoins de l'équipe projet.

Alinéa 3 | Savoir-faire et culture agile

Selon Goldman et ses collègues (1994), trois compétences, énoncées ci-dessous, sont importantes pour développer l'agilité dans l'organisation.

- La capacité de lire le marché, de l'analyser et de détecter les menaces et les opportunités à venir. Avoir une idée la plus avisée possible de l'environnement, est un prérequis indispensable à la prise de bonne décision ;
- La capacité de réponse rapide par rapport aux éléments découverts lors de ces analyses. L'adaptation continue à cet environnement est pour les entreprises aujourd'hui le meilleur moyen de garder de l'avance par rapport à la concurrence. Cette capacité de réponse rapide est indispensable pour faire vivre une entreprise agile.
- La capacité d'apprentissage organisationnel, l'apprentissage permanent permet d'augmenter les capacités à créer, à innover et à évaluer les opportunités pour prendre les bonnes décisions dans un environnement complexe. L'entreprise doit être capable de se reconfigurer en continu et encourager les interactions pour promouvoir l'apprentissage horizontal.

L'auteur présente ensuite sept piliers qui peuvent être mis en place pour le développement des trois compétences au sein de l'organisation, sept piliers doivent, selon les auteurs, être présents dans l'entreprise. Les trois premiers leviers énoncés sont stables, ils n'évoluent pas dans le temps, alors que les quatre suivants sont reconfigurables.

- Une vision partagée afin de clarifier la direction et la cohésion
- Des valeurs communes qui sont les lignes directrices des comportements afin de permettre l'agilité
- Une mesure commune de la performance
- Un design organisationnel pertinent développé par la création de structure temporaire

- La rationalisation du business et l'encouragement des collaborateurs à mettre en place les ajustements qu'ils estiment nécessaires pour un meilleur fonctionnement
- L'utilisation de la technologie
- Les individus, leurs compétences et leurs savoirs

G. Carlier d'Odeigne (AGILEmaker), propose un cycle d'agilité basé sur trois aptitudes qui peuvent être mises en parallèle aux capacités agiles de S. Goldman. Ce cycle s'appuie quant à lui sur le développement d'une culture agile, faisant écho aux leviers relevés ci-dessus.

- L'aptitude de percevoir, d'être ouvert à la nouveauté et aux signaux, d'anticiper le futur et de sélectionner les éléments en fonction de son identité, de sa mission et de sa vision.
- L'aptitude d'élaborer des stratégies, de donner un sens aux situations dans un environnement incertain, de prendre des décisions, de proposer un plan pragmatique.
- L'aptitude d'agir, d'accueillir le changement comme il vient, d'agir de manière proactive dans l'environnement et d'engager les gens dans un environnement qui favorise l'action.

Pour G. Carlier d'Odeigne, au-delà du « Doing Agile », le « Being agile » est très important. Cinq ingrédients sont pour lui essentiels afin de développer une culture qui facilite l'agilité au cœur des comportements de chacun. Ces cinq piliers sont :

- L'apprentissage permanent par l'échange d'informations et la simplicité des interactions ;
- L'innovation, permettant de générer de nouvelles idées et de créer de la valeur ;
- Le sens, qui permet l'amplification du potentiel humain par une raison d'être partagée qui guide les actions de chacun ;
- L'autonomie, encourageant l'intelligence humaine pour faire face à la complexité quotidienne et croissante
- La collaboration, l'association de multiples compétences dans un projet partagé,
- La confiance mutuelle entre les membres de l'organisation à tout niveau de l'organisation

On observe au travers des leviers stables que l'alignement intra-organisationnel semble être un élément indispensable du développement de l'agilité organisationnelle. Cet alignement, sur une vision commune, des valeurs partagées et une définition de la performance, permet de créer de la cohésion dans l'équipe et de garder ainsi le cap sur un objectif commun. Cela rejoint dans l'analyse de G. Carlier d'Odeigne, la collaboration et la confiance, qui facilitent les interactions, et assurent un climat propice à l'efficacité. Bien que les spécificités et la diversité des connaissances et compétences individuelles soient essentielles à la mise en place de solution innovante, l'alignement au travers de la culture et de l'objectif collectif permet aux acteurs de collaborer en confiance, sachant qu'ils partagent un intérêt commun. Pour construire une véritable agilité

organisationnelle, il est nécessaire de baser les comportements individuels sur des leviers communs, une culture partagée induisant l'agilité dans l'entreprise.

Pour finir, j'aimerais revenir sur un élément important. Comme le souligne Legras (2014), l'agilité est un concept, un moyen, un état d'esprit mais certainement pas une méthode ni une finalité en soi. De plus, l'agilité ne vient pas en substitution aux modèles préexistants (Barrand, 2009). Elle ne renie pas l'efficacité de la logique d'expérience (économies d'échelle) pas plus que les modèles managériaux qui permettent la flexibilité ou encore les principes qui portent l'innovation. D'autre part, l'agilité ne saurait être un état stable et définitif. Il s'agit d'une propension, une aptitude, un cadre général à maintenir et alimenter constamment. Elle s'impose dès lors non pas comme un nouveau modèle entrepreneurial mais plutôt comme un ensemble de principes basiques de comportement.

Conclusion du chapitre

Nous avons vu au travers de ce chapitre que l'environnement social et économique a évolué ces dernières années. Le contexte dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui est qualifié de volatile, incertain, complexe et ambigu. Les besoins des consommateurs ont changé et l'entreprise, pour se démarquer et performer dans ce contexte, doit s'adapter. L'agilité organisationnelle est présentée comme une solution et part du principe de responsabiliser les acteurs au plus proche du consommateur afin de répondre au mieux possible à leurs attentes. Il semble d'après les caractéristiques retenues par K. Walch et ses collègues (2014) que l'entreprise agile remplisse les conditions pour subsister dans le nouvel environnement incertain et changeant que nous connaissons aujourd'hui.

Les caractéristiques principales de l'entreprise en quête d'agilité, énoncées au travers de ce chapitre, sont l'anticipation, l'adaptation permanente, la mise en place de petites entités évolutives, le partage d'information, la transparence, la mise en place de processus clairs, la prise de risque, l'autonomie des travailleurs, la création de valeur ajoutée pour le client, l'usage des technologies et la proactivité.

Pour mettre cela en place, cinq leviers sont identifiés au travers de la littérature, à savoir : le partage d'une vision favorisant l'alignement, la mise en place d'un cadre bien défini, le support des collaborateurs, la mesure de la performance et le design organisationnel. Un autre élément qui semble se dégager de la littérature est l'importance de la création d'une culture forte et agile. Cette culture a cinq composantes majeures : la confiance mutuelle, la collaboration, le respect de

l'autonomie des travailleurs, le sens de l'action, la culture de l'essai-erreur et l'amélioration continue.

Finalement, il semble que l'agilité organisationnelle s'organise autour de trois objectifs majeurs. L'agilité organisationnelle permet de répondre de façon personnalisée au besoin de ces clients, en valorisant les compétences individuelles de ses travailleurs, sans perdre de vue la performance financière de l'entreprise. L'entreprise agile est ainsi capable de s'adapter très rapidement à son environnement aussi bien au niveau de sa stratégie qu'opérationnelles.

CHAPITRE 2 | LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Introduction

Ce chapitre sur la gouvernance aide à faire le point sur les éléments de discordes qui peuvent exister entre la gouvernance d'entreprise et la quête d'agilité au sein d'une organisation. En redéfinissant la gouvernance et montrant son évolution des dernières années, l'idée est d'orienter la recherche du mémoire vers un élément précis de gouvernance questionnant le fonctionnement agile de l'entreprise. Pour se faire, après avoir présenté la vision classique et l'origine de la gouvernance, la seconde section présentera les évolutions de la gouvernance au cours des dernières années, pour finir par une brève revue des aspects légaux en vigueur aujourd'hui en Belgique.

Section 1 | Vision classique de la gouvernance

Dans sa vision classique, la gouvernance peut être définie comme étant « *le système formé par l'ensemble des processus, réglementation, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée* » (Haidar, 2008, p.2)

Paragraphe 1 | L'origine de la gouvernance d'entreprise

Afin de comprendre les enjeux de la gouvernance au sein de l'entreprise, il me semble intéressant dans ce premier paragraphe, de revenir sur l'origine de la naissance du concept.

R. Perez dans son ouvrage publié en 2003, revient sur l'origine de la gouvernance d'entreprise et son évolution. Ainsi, la gouvernance d'entreprise est nécessaire au sein des organisations dès le moment où la propriété de l'entreprise est dissociable de sa gestion. Son but original est de veiller à maintenir l'intérêt des deux parties.

On en retrouve dès lors l'illustration dans des formes d'entreprise historiquement très éloignées, dans le commerce lointain maritime ou terrestre par exemple. Dans ces échanges, le responsable opérationnel de l'expédition était rarement le propriétaire de la marchandise. Par ailleurs, le droit caravanier aborde déjà le problème de responsabilité et donc par-là, le problème de gouvernance.

Les révolutions industrielles de la fin du XVIIIe et du XIXe siècle ont été les éléments déclencheurs du développement du capitalisme occidental et lui ont donné les traits qui le caractérisent

aujourd'hui. Les besoins en capitaux pour faire face aux investissements industriels sont, à cette époque, devenus énormes et n'ont plus pu être satisfaits que par la généralisation d'instruments financiers institutionnels tels que les banques, les sociétés de capitaux, les bourses des valeurs. Cet élément renforce la dualité qui existe entre propriétaire et gestionnaire.

Par la suite, le développement de la grande industrie rendue possible par la création de société faisant appel à l'épargne publique s'est affirmé en Europe comme aux Etats-Unis, amenant une séparation de plus en plus marquée entre les dirigeants et un actionnariat dispersé. L'entreprise tend alors à devenir une entité spécifique distincte de ses propriétaires. La vision managériale de la firme prend de l'ampleur, orientée vers la croissance est sans aucun doute favorisée par les Trente Glorieuses.

Néanmoins, selon J. Igalens et S. Point (2009) cette entreprise managériale est rapidement remise en cause par le retour en force de l'actionnaire. En effet devant le succès des approches managériales de la firme, les actionnaires ne pouvaient rester spectateurs et cherchèrent un moyen de relégitimer leur place dans les instances de décisions de l'entreprise. En 1976, M.C. Jensen et W.H. Meckling élabore la théorie de l'agence au service du retour de l'actionnaire. La firme est alors représentée non plus à travers l'entrepreneur comme dans sa forme managériale mais comme un « nœud de contrats ». Les relations entre le principal – détenteur des moyens de production – et de l'agent – celui qui les exploite – sont définies par contrats. Le but de la formalisation de cette relation est de maximiser le profit pour l'actionnaire tout en permettant à l'agent, en échange, de tirer des bénéfices, tel qu'un salaire.

La gouvernance orientée actionnaire a atteint son apogée il y a de ça une vingtaine d'années. Cette vision de la gouvernance est alors devenue une évidence, non discutable, pour une grande partie de la population.

Cette vision binaire de la gouvernance d'entreprise, considérée comme servant l'intérêt des actionnaires, ne semble à priori pas rencontrer les attentes de l'organisation en quête d'agilité. En effet, les notions de règles, de lois, de surveillance, de contrat, ne sont pas des éléments qui favorisent l'autonomie, la confiance, l'innovation, la collaboration et le sens commun. Par ailleurs, il semble d'après les auteurs du rapport « Pour développer des entreprises championnes » (2009) qu'une bonne pratique de la gouvernance conduit l'entreprise à de meilleurs résultats pour l'ensemble de l'entreprise. D'autre part, H. Poissonier (2017) souligne que la gouvernance se doit d'évoluer avec la stratégie de l'entreprise.

Paragraphe 2 | Le modèle de P-Y. Gomez

P-Y. Gomez (1996), dans son ouvrage « Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion », explique que l'entreprise contractuelle, noyau dur de l'économie libérale, se construit autour de trois axiomes, trois hypothèses. L'individu est autonome, rationnel et informé. Un quatrième axiome est le fait que le marché soit considéré comme l'espace d'échange optimal. Les échanges ne se font pas par coordination et planification mais en « laissant-faire » les acteurs autonomes mais rationnels et informés. Ces axiomes sont à l'origine de toutes les théories modernes de l'entreprise.

En approfondissant l'axiome de rationalité, on comprend la raison d'être de l'entreprise, intermédiaire entre l'individu et le marché. En effet, par rationalité, l'individu choisi nécessairement la situation la plus optimale, c'est-à-dire la moins chère. Etant donné que passer par le marché à un coût de transaction, il existe des entreprises « *lorsqu'il est moins coûteux de contracter entre individus que de laisser faire le marché pour effectuer une transaction* » (Gomez, 1996, p. 70).

C'est d'autre part, parce que la rationalité de l'individu est limitée, car il lui est impossible de prendre toutes les conditions déterminant le choix en compte, que la signature de contrat est nécessaire. L'entreprise capitaliste est dès lors perçue comme une « nœud de contrats ». La gouvernance est donc ici définie comme le moyen de veiller à l'exécution de ceux-ci. Ainsi les différentes formes de contrat impliquent différents types de gouvernance. Du point de vue de Gomez (1996), plus le contrat est rigide, plus la gouvernance interne est importante. Au contraire, plus le contrat est flexible, plus le marché s'avère être un moyen suffisant pour veiller à l'exécution des contrats. Le salariat classique et la contractualisation interne sont davantage soumis à une gouvernance interne forte, alors que le travail indépendant fédéré ou le travail à domicile est régulé par le marché directement.

D'autre part, des contrôles doivent être instaurés afin de s'assurer que les contrats soient remplis dans l'intérêt de tous les contractants. En ce sens, la gestion de la firme est un devoir de justice. Lorsque le marché ne peut réguler l'opportunisme naturel de l'individu, le conseil d'administration a été mis en place.

L'agilité semble se baser sur les mêmes fondamentaux que P-Y. Gomez, en ce sens où l'un comme l'autre considère que l'individu est capable d'agir de façon rationnelle et autonome. C'est cette croyance en la capacité individuelle qui relie la théorie contractualiste de l'auteur à la notion d'agilité. On retrouve dans l'entreprise agile des contrats plus flexibles, qui semblent se rapprocher davantage de la gouvernance par le marché, qu'en interne à l'entreprise par la hiérarchie. Il

manque à cette vision contractualiste de l'entreprise la confiance et la présence d'une culture forte, véritable ciment de l'agilité organisationnelle.

P-Y. Gomez (1996) présente un deuxième modèle basé sur les limites du premier. L'auteur propose d'ajouter de nouveaux axiomes aux trois qui ont été présentés, afin d'intégrer la composante sociale. Ainsi, il est nécessaire de prendre en compte les phénomènes collectifs parallèlement aux choix individuels. Ce modèle dit conventionnaliste, souligne l'interdépendance de comportement qui permet à l'individu de se repérer. Une convention est « *un ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels un individu se réfère au moment de décider (codes, habitudes, coutumes, etc.)* » (Gomez, 1996 : p.173). Le modèle conventionnaliste s'interdit de penser des individus isolés, autonomes, sans tenir compte du critère auquel ils font référence au moment de leur décision. En effet, lorsque l'individu choisit, il ne le fait pas de manière indépendante, il se réfère à son environnement. La Gouvernance est alors définie comme : « *Des techniques assurant l'existence et le maintien d'un vain d'information nécessaire et suffisant pour que les comportements individuels se conforment aux règles normatives.* » (Gomez, 1996, p. 239) Il s'agit d' « *un système d'information composé d'un énoncé et d'un dispositif matériel qui permet aux acteurs de reconnaître les normes comportementales attendues* » (Gomez, 1996, p.241).

On voit ici apparaître la notion de culture et d'interconnexion indispensable à l'introduction d'agilité dans l'entreprise. La gouvernance d'entreprise semble s'apparenter davantage à un ensemble de techniques de support s'assurant de la disponibilité des informations pour l'ensemble des travailleurs et influençant les individus de façon plus implicite en induisant par le biais d'une culture d'entreprise, les comportements attendus.

Section 2 | Une gouvernance d'entreprise qui évolue

Le modèle de gouvernance d'entreprise binaire décrit ci-dessus, a subi une crise déclenchée à partir de mars 2000 avec l'éclatement de la bulle spéculative (Perez, 2003). Suite aux diverses crises financières que le monde occidental a subi au début du troisième millénaire (la tragédie du 11/09, l'affaire Enron, les manipulations comptables de 2002, etc.). On s'interroge alors sur l'efficacité du système de gouvernance d'entreprise en vigueur. Cela a conduit à une remise en cause de la gouvernance d'entreprise trop axée sur les marchés financiers.

Paragraphe 1 | La conception pluraliste multivariée

Selon H. Poissonnier (2017, p.30) « *la gestion par la valeur actionnariale mène à une valorisation excessive du capital financier au détriment du capital humain* ». D'autres conceptions de la

gouvernance est en effet envisageable, considérant davantage l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Igalens et Point (2011) affirment que les temps ont changé et que le débat sur l'actionnariat n'est plus d'actualité. En effet, ils proposent dans leur ouvrage : « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises », un nouvel angle d'analyse pour s'intéresser au mode de gouvernance de demain. Pour eux, la question centrale est celle de la part de la société civile au sein de l'entreprise et la question de leur légitimité, c'est-à-dire de leur acceptation par le corps social.

Dans cette nouvelle approche, les auteurs avancent le fait que la qualité de la gouvernance de l'entreprise explique en grande partie la réputation de l'entreprise sur les marchés. Ainsi la bonne gestion, la qualité du mode de gouvernance devient un enjeu majeur au même titre que la qualité des services ou produits et ce d'autant que la firme est grande et donc visible. Cette évolution est notamment due à la crise économique de 2008 qui a ébranlé les marchés financiers et conduit à de nouvelles demandes en termes de régulation.

La notion de partie prenante définie par E. Freeman (cité dans Mullenbach, 2007, p.111) comme étant : « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation* », semble être devenue depuis le début des années 2000, incontournable dans les réflexions sur la gouvernance d'entreprise. En effet, en considérant l'ensemble des parties prenantes comme source potentielle davantage concurrentielle pour l'entreprise, c'est l'idée même de la gouvernance qui évolue, tenant à présent en compte l'ensemble des acteurs et leurs interactions dans la stratégie de l'entreprise.

On voit ainsi apparaître une nouvelle définition de la gouvernance d'entreprise, énoncée par G. Charreaux (1998) comme étant un ensemble de relations partenariales. Il s'agit de selon J. Igalens et S. Point, 2008, p.8) de : « *la gestion d'un ensemble de relations dites partenariales* ». Autrement dit, « *à présent, la valeur créée n'est plus égale à la seule rente perçue par les actionnaires, les trois composantes des droits de propriété (usus, fructus, abusus) ne se répartissent plus entre les seuls actionnaires, mais entre les diverses parties prenantes aux décisions de l'entreprise* ». Dans leur ouvrage les auteurs identifient huit types de parties prenantes : les actionnaires, les dirigeants, les salariés (et syndicats), les consommateurs et fournisseurs, les ONG et finalement les communautés locales.

On observe ainsi, une généralisation de la théorie de l'agence, de M.C. Jensen et W.H. Meckling, aux autres parties prenantes. L'approche est qualifiée de pluraliste multivariée, opposée à la conception moniste de la gouvernance d'entreprise privilégiant l'actionnaire. Le problème de la gouvernance d'entreprise se voit modifié par son élargissement et rendu ainsi plus complexe.

L'intérêt porté par les entreprises à leurs stakeholders est ainsi très marqué et contribue à la structuration de la gouvernance comme à la définition de pratiques managériales nouvelles (Poisson, 2017). D'après G. Charreux (1997) on observe ainsi qu'aujourd'hui, le domaine de la gouvernance de l'entreprise va au-delà de la relation entre actionnaires et dirigeants et doit être défini de manière beaucoup plus profonde si on souhaite comprendre l'impact sur la performance de l'entreprise.

T. Donaldson et L. Preston (1995) ajoutent qu'il est important de comprendre que les parties prenantes ne sont pas considérées ici comme des outils pour atteindre les attentes des dirigeants et des actionnaires. Le rôle de l'entreprise au travers de la gouvernance est véritablement de satisfaire leur attente et de coordonner leurs intérêts divers tout en renforçant la confiance mutuelle. En d'autres mots, il ne s'agit pas de se servir des parties prenantes pour maximiser les profits mais d'une véritable « obligation morale et normative », pour reprendre les mots des auteurs.

J. Tirole (2001) propose deux versions de la société des parties prenantes. D'une part une société où le management se voit confier des missions élargies de façon à tenir compte des attentes des parties prenantes. D'autre part, une société dans laquelle on retrouve un véritable partage des pouvoirs.

Pour ce qui est des parties prenantes traditionnelles, les facteurs de personnalités prennent de plus en plus d'importance (Igalens et Point, 2009). En exagérant un peu, on a l'impression qu'à des attentes purement « quantitatives », s'ajoutent aujourd'hui des attentes plus « qualitatives ». En effet, l'actionnaire veut toujours faire une bonne affaire mais aussi une bonne action pour l'environnement, pour les populations locales. Le dirigeant de la grande entreprise cotée veut toujours faire fortune mais recherche aussi à laisser sa trace sur les sujets d'intérêt général. Quant au salarié bien que toujours intéressé par l'augmentation de son pouvoir d'achat et par un travail intéressant, il recherche également l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il est aussi plus attentif aux valeurs de l'entreprise.

Cette considération pour les parties prenantes va dans le même sens que l'agilité organisationnelle. Il existe dans les deux cas d'une reconsidération de la valeur des différents éléments de l'entreprise. Dans l'agilité organisationnelle, les employés et les clients sont les deux parties prenantes particulièrement reconsidérées. Comme nous l'avons vu, ce sont à présent les besoins client qui guide l'orientation de l'entreprise. Les travailleurs en contact direct avec eux deviennent également des acteurs clefs, autonomes et engagés, disposant du support nécessaire pour rencontrer les attentes des consommateurs. Avec cette conception pluraliste multivariée de

la gouvernance d'entreprise, l'organisation a le souci de coordonner l'intérêt de l'ensemble de ses membres.

Paragraphe 2 | La transparence

R. Perez (2003) affirme que pour pallier aux nouveaux enjeux de notre monde un nouveau modèle de Gouvernance doit être défini. En effet, notre économie est à présent largement dématérialisée. Notre société est en pleine mutation notamment par rapport à l'importance accordée à la transparence. Les relations dans l'entreprise ont changé et sont davantage réciproques.

J. Igalens et S. Point (2009) affirment que les rapports en termes de Responsabilité Sociale et Environnementale, rendus légalement obligatoires constituent une base de dialogue entre les parties prenantes. L'information est un élément primordial dans les entreprises actuelles mais la nouvelle gouvernance va au-delà en mettant en place une réelle participation.

La confiance et la crédibilité passant par l'information transparente et la conviction des parties prenantes dans le bien-fondé de l'organisation semblent être des éléments constitutifs de la nouvelle gouvernance d'entreprise.

Section 3 | Aspects légaux

Dans le code belge de gouvernance d'entreprise (2009), la gouvernance d'entreprise y est définie comme étant :

« Un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées. Une bonne gouvernance d'entreprise atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part, et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles, d'autre part. Elle doit aider à fixer les objectifs de la société [...] ces objectifs doivent être conformes aux intérêts de la société, de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes » (Extrait du code belge de gouvernance d'entreprise cité dans Economie, 2014).

La gouvernance d'entreprise s'inscrit aujourd'hui très largement dans un mouvement de responsabilisation, de meilleure gestion et de meilleur contrôle. Elle repose essentiellement sur trois principes : la transparence, l'indépendance et la responsabilité visant à stimuler l'adoption de comportements responsables au sein de la société (Economie, 2014).

En Belgique, deux codes de gouvernance d'entreprise existent, bien que largement diffusés, ceux-ci n'ont pas de valeur légale. Il s'agit du code Buysse et du code belge de gouvernance d'entreprise de 2009.

Le code Buisse adresse des recommandations à l'attention des entreprises non cotées en Bourse. Les entreprises qui ne font pas appel à l'épargne du public, ni ne sont inscrites en bourse, ne sont soumises à aucune obligation juridique ou réglementaire en matière de gouvernance. Cependant, le code établi par P. Buisse propose un ensemble de mesure, de nature volontaire et non réglementaire, pour inciter les PME à se doter d'une meilleure gouvernance. Il énonce six principes :

- La formulation d'une vision et d'une mission comme cadre de référence pour la direction ;
- Un recours judicieux à des conseillers externes ;
- La mise sur pied de structures adaptées pour guider la direction ;
- Des cadres de direction performants ;
- La participation d'actionnaires engagés ;
- Une collaboration et une interaction sans faille entre le conseil d'administration, le management et les actionnaires.

Le code belge de gouvernance d'entreprise de 2009, quant à lui, s'adresse aux sociétés cotées de droit belge. Cependant une directive européenne transposée en Belgique par la loi du 6 avril 2010 vise à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées. Cette loi prévoit, notamment, que les sociétés cotées doivent introduire, dans le rapport de gestion une déclaration de gouvernement d'entreprise comprenant l'ensemble des dérogations faites au code belge de gouvernance d'entreprise et la description des différents systèmes de contrôle.

A partir d'une certaine taille, environ 50 personnes d'après le rapport sur la gouvernance des PME (2008) de l'institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, la gestion et la gouvernance d'une entreprise devient plus complexes et l'oblige à se donner une structure administrative plus formelle. Au-delà de la forme qu'elle prendra, soit le conseil consultatif ou le conseil d'administration, la gouvernance jouera plusieurs rôles essentiels pour la PME. Fondamentalement, le conseil de l'entreprise de taille moyenne devra se pencher sur les stratégies et les objectifs, les résultats financiers et les mesures de performance, ainsi que sur l'évaluation du risque. Le conseil doit également s'assurer de l'existence d'une vision, d'un plan stratégique et de contrôles à tous les niveaux. Il doit aussi aider l'entreprise à se structurer et à implanter les bons outils de gestion afin de guider les gestionnaires dans leurs actions. Ce conseil a pour vertu d'apporter un œil externe, une vision différente et du recul par rapport à la gestion quotidienne, ce qui permet d'améliorer la qualité de la gouvernance.

Section 4 | analyse de la Gouvernance

D'après R. Chao Berof et ses collègues (2002), souligne trois grands éléments à prendre en compte dans l'analyse de la gouvernance d'une entreprise.

La première chose est de déterminer qui détient le pouvoir de décision. D'un part, qui est le propriétaire et d'autre part, qui a le pouvoir de décision formel. Le deuxième élément est d'analyser comment s'exerce concrètement le pouvoir. Comment circule l'information, comment sont prises les décisions, la manière dont elles sont mises en œuvre, et comment s'établit la stratégie. Finalement le troisième élément est l'analyse des risques et des dysfonctionnements dans l'organisation.

Conclusion du chapitre

Dans sa vision binaire, la gouvernance d'entreprise envisagée comme moyen de gérer la relation entre les propriétaires de l'entreprise et les gérants de celle-ci ne semble pas répondre aux attentes de l'entreprise en quête d'agilité. La vision classique de la gouvernance d'entreprise est souvent liée aux notions de règle, de lois, de surveillance, autant de mécanismes ne semblant pas favoriser l'agilité organisationnelle. Comme nous l'avons vu, celle-ci est davantage caractérisée par l'autonomie des travailleurs, la collaboration, la confiance mutuelle.

La gouvernance comme envisagée par P-Y. Gomez dans son modèle conventionnaliste, comme un ensemble de techniques assurant la disponibilité de l'information nécessaire pour que les comportements individuels rencontrent les normes attendues, correspond davantage aux attentes de l'agilité organisationnelle.

Ce chapitre a mis en lumière l'existence d'une nouvelle conception de la gouvernance depuis le début de la décennie. La considération d'une gouvernance d'entreprise pluraliste multivariée, prenant en compte les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise, s'affirme aujourd'hui comme une alternative plus éthique mais aussi plus performante à la vision binaire. Le souci de transparence est également un élément important de la nouvelle gouvernance d'entreprise, plaçant la confiance et la crédibilité comme élément essentiel du bon fonctionnement de l'entreprise.

La définition légale reprise dans le code belge de gouvernance (2009) d'entreprise prend en compte les deux visions exposées. Elle décrit premièrement l'entreprise comme un ensemble de règles qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées afin d'atteindre l'objectif, d'autre part elle souligne le souci de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes.

Bien qu'il n'existe pas de définition uniformisée de la gouvernance d'entreprise, la définition suivante reprend les deux aspects principaux décrits dans ce deuxième chapitre. Ainsi elle peut être définie comme étant : « *le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées. La gouvernance d'entreprise concerne le fonctionnement et le contrôle interne d'une entreprise et également son lien avec les différentes parties prenantes dans tous les domaines de l'activité de la société* » (Economie, 2018).

CHAPITRE 3 | LE CONTROLE

Section 1 | Problématique

Ces deux premiers chapitres ont pour objectif, au-delà de décrire et définir les thèmes principaux de mon sujet de recherche, de dégager une question de recherche pertinente, précise, faisable et originale au sujet de l'impact de l'agilité sur la gouvernance d'entreprise, afin de préciser l'orientation de ma recherche empirique.

Nous avons vu que, l'agilité organisationnelle est la mise en œuvre d'un ensemble de mécanismes qui permet à l'entreprises de s'adapter plus rapidement à son environnement. Elle se caractérise par une culture forte favorisant l'autonomie des travailleurs, la collaboration, la confiance mutuelle, l'apprentissage permanent et par un ensemble de levier favorisant l'alignement des acteurs, au service d'un objectif commun.

Il apparait que la gouvernance d'entreprise est envisagée aujourd'hui comme un système qui assure deux fonctions principales. D'une part le contrôle de l'entreprise et d'autre part la coordination des attentes des différentes parties prenantes de l'organisation. En effet, depuis le début du XXIe siècle, avec la succession des crises économiques au travers du monde occidental, le modèle de gouvernance d'entreprise classique, axé sur les marchés financiers, a été fortement remis en cause (Perez, 2003). Aujourd'hui la gouvernance d'entreprise dépasse la conception binaire privilégiant l'actionnaire. On retrouve une approche pluraliste multivariée des parties prenantes.

Il me semble que l'agilité organisationnelle s'aligne par rapport au rôle de coordination des intérêts divergents de la gouvernance d'entreprise. En effet, la mise en place d'agilité organisationnelle permet d'implémenter une dynamique veillant à mettre au centre des décisions organisationnelles et stratégiques les besoins du client, la volonté des travailleurs, tout en optimisant les performances de l'entreprise. De ce point de vue, il me semble que l'agilité organisationnelle apparait comme une manière innovante de coordonner les attentes des différents acteurs au sein de l'organisation.

C'est sur la deuxième fonction clef, identifiée par la littérature, que mon questionnement se pose. Le contrôle interne défini dans une vision classique comme étant : « *l'ensemble des lignes directrices, mécanismes et structure administrative mis en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise* » (Villeneuve, 2004), ne semble pas favoriser la mise en place d'agilité organisationnelle. La vision classique top-down et standardisée du contrôle interne s'avère être un véritable frein à la mise en place d'agilité dans l'organisation. Il limite en effet

grandement la responsabilisation des travailleurs, leur autonomie ainsi que leur capacité à innover et à prendre des initiatives, finalité essentielle de la mise en place d'agilité. Je choisis de cibler ma recherche sur le contrôle de l'atteinte des objectifs. Ce contrôle me semble pertinent car il assure la performance de l'entreprise. La performance est comme nous l'avons vu, l'un des trois objectifs majeurs la mise en place d'agilité organisationnelle. Il s'agit également de l'un des enjeux du contrôle exigé par la gouvernance, selon le code belge de gouvernance d'entreprise de 2009 (cité dans Economie, 2014).

De ce point de vue, il semble qu'une organisation soucieuse de développer l'agilité, doit adapter sa gouvernance en ce qui concerne le contrôle de son fonctionnement afin de maintenir l'autonomie des travailleurs, la collaboration, l'innovation par l'encouragement à l'échec pour favoriser l'apprentissage continu. C'est pourquoi, la question de recherche qui va orienter la suite de mon travail au sujet de l'impact de l'agilité organisationnelle sur la gouvernance d'entreprise, porte sur l'organisation du contrôle.

Quels sont les enjeux de du contrôle dans l'entreprise en quête d'agilité organisationnelle?

En effet, comment contrôler l'atteinte des objectifs dans l'entreprise agile sans limiter l'autonomie indispensable à la mise en place d'agilité organisationnelle ?

Comment mettre en place un système de contrôle des objectifs ne nuisant pas au modèle de responsabilisation agile basé sur la confiance ?

Qu'advient-il du rôle du manager par rapport au contrôle dans l'organisation agile ?

Les questions ci-dessus ont pour but de préciser le sens de ma recherche. Ma démarche est exploratoire et la partie expérimentale qui suit ce chapitre ne vise pas à apporter une réponse généralisable à la question de recherche établie.

Avant d'entamer la deuxième partie de ce mémoire, présentant les analyses et résultats de ma recherche empirique, il me semble indispensable de revenir sur la définition du contrôle. La suite de ce chapitre permet d'envisager au travers de quelle configuration le contrôle pourrait s'organiser dans l'entreprise en quête d'agilité.

Section 2 | Description du contrôle

Pour ce retour sur la description du contrôle, j'ai basé ma rédaction sur l'article « Les nouveaux mécanismes du contrôle organisationnel » de R. Carvalho da Sylva (2003) qui revient sur l'évolution du contrôle et ensuite décrit ce qu'est pour elle le nouveau modèle de contrôle pertinent dans l'environnement actuel. Ainsi les réflexions des auteurs décrites dans la suite de cette deuxième section sont citées dans Carvalho da Sylva (2003).

Paragraphe 1 | Nouveau contexte

Comme nous l'avons vu, chaque révolution industrielle pousse les organisations à s'adapter au nouvel environnement. L'apparition et l'intégration des nouvelles technologies à fondamentalement bouleversé le fonctionnement de l'organisation. La vision et la mise en place du contrôle au sein de celle-ci, également. La restructuration organisationnelle induite par ces nouvelles technologies, semblant abandonner la rigidité hiérarchique et conduisant vers davantage d'autonomie, implique des changements dans le système de contrôle.

La transition en cours dans le monde de l'entreprise semble signaler un changement des modes de contrôle utilisé. Cette évolution se fait dans le sens d'un contrôle apparemment bureaucratique, donc visible, vers un contrôle plus subtil, mis en place par un ensemble de mécanisme aidant à faire partager une vision du monde. Ce que R. Carvalho appelle « *le contrôle au travers de la culture* ».

La définition moderniste choisie dans cet article, m'intéresse particulièrement dans le cadre de ce mémoire car il recouvre deux optiques cadrant, chacune, avec les préoccupations de la gouvernance et celle de l'agilité. D'une part, ce contrôle à travers la culture a pour but « *d'assurer que les actions individuelles mènent effectivement à l'objectif commun [...] Il assure que la diversité des objectifs n'empêche pas la réussite des objectifs organisationnels* » (Garvalho, 2003, p. 4). En effet, on retrouve à travers cette définition l'un des objectifs primordiaux de la Gouvernance d'Entreprise, qui n'est autre que d'assurer les intérêts des différentes parties prenantes. La définition fait également référence au souci de collaboration, l'une des composantes clefs de l'agilité organisationnelle, permettant l'harmonie collective malgré l'autonomie individuelle indispensable.

Paragraphe 2 | Retour sur l'évolution

R. Carvalho souligne que jusqu'à l'émergence du système de manufacture, la structure de contrôle était formée par un ensemble complexe de coutume et de tradition. La croissance induite par cette révolution, conduisit à une nouvelle forme d'organisation du travail développée par Taylor, l'organisation scientifique du travail. Le contrôle exercé jusqu'à cette période peut être compris dans la classification d'Edwards (1981) comme le contrôle simple, un contrôle impersonnel et direct.

Par la suite, avec le développement du fordisme, on voit apparaître le contrôle technique, se basant sur les technologies utilisées par l'entreprise. C'est après qu'apparaît, toujours selon la typologie d'Edwards (1981) le contrôle bureaucratique mettant en place des mécanismes

indirects, s'inscrivant dans la réglementation des activités, la spécialisation, la hiérarchie et la division du travail en un ensemble de mécanismes structuraux et impersonnels.

On observe ensuite l'apparition du contrôle professionnel. Il s'agit d'un contrôle induit par l'intégration au cours du processus formel d'éducation, d'un certain nombre de valeurs et de connaissances. Ce contrôle, bien que s'approchant d'un contrôle par la culture, est restreint à certaines catégories de profession, et n'est pas formé directement en rapport avec une organisation.

Plus récemment, la littérature met en évidence le développement d'une nouvelle forme de contrôle que l'on peut mettre en parallèle, dans la classification de H. Mintzberg, avec la configuration du missionnaire et sa coordination par la socialisation. Ce type de contrôle est nommé par d'autre : contrôle par la culture, par les valeurs ou contrôle social (O'reilly et Chatman, 1996). C'est un contrôle plus flou, éliminant les coûts du contrôle hiérarchique et bureaucratique.

N. Aubert et V. de Gaulejac (1989), résument l'évolution du contrôle en reprenant l'objectif clef du contrôle à différents moments de son évolution. Premièrement, au XXe siècle, l'enjeu majeur sur le plan humain est la rationalisation de l'énergie physique de l'individu, « *porter le corps de l'homme à son potentiel d'utilité maximum* » (Carvalho, 2003, p.6). Il s'agit du management des corps. Ensuite, à travers le mouvement des Relations Humaines, les centres d'intérêt se déplacent. La motivation des individus rentre en compte et on essaie de comprendre de quelle façon la dimension affective opère dans l'entreprise. Il s'agit du management du cœur. Finalement, depuis les années 60 et les préoccupations autour du management sur la culture, l'enjeu du contrôle s'est déplacé sur le registre psychique. Il s'agit de « *contrôler et d'utiliser au mieux l'énergie psychique des individus en s'efforçant d'abord de capter leur imaginaire puis, ensuite, de le canaliser sur des objectifs bien précis de production de performance* » (Carvalho, 2003, p.6).

Paragraphe 3 | Le contrôle à travers la culture

Il existe trois théories modernistes du contrôle. Il s'agit tout d'abord du modèle cybernétique où le contrôle s'organise par la comparaison de deux états de l'organisation, le courant et le souhaité. Lorsqu'une différence est observée, une procédure d'ajustement est mise en œuvre. Un second modèle est la théorie de l'agence que nous avons déjà vue dans la partie sur la gouvernance de l'entreprise, où l'élément clef du contrôle est le contrat. Le troisième modèle est la théorie de W.G. Ouchi proposant trois types de contrôle : par les marchés, la bureaucratie et le clan.

Selon cette dernière théorie, lorsque l'environnement est compétitif, un contrôle par le marché peut être mis en place. Dans ce cas, les prix et les profits assurent les mesures de performance. Dans le cas où l'environnement n'est pas compétitif, le contrôle bureaucratique est privilégié. Ce

contrôle induit une échelle hiérarchique relativement longue, puisqu'il faut surveiller les surveillants et ainsi de suite. Le contrôle bureaucratique ralentit les processus organisationnels. Il est donc inadéquat à l'environnement changeant et incertain, dans lequel la réaction de l'organisation doit être rapide.

Dans cet environnement, W.G. Ouchi (1979) propose le contrôle par le clan basé sur les valeurs culturelles, les normes et les attentes comme mécanismes primaires de contrôle. Ce type de contrôle rejoint le modèle d'organisation missionnaire de H. Mintzberg. Il agit en effet par l'internalisation des normes par les individus pendant leur processus de socialisation. Il induit un degré élevé de discipline qui ne peut être atteint par les contrats ou la surveillance mais bien à travers une forme extrême de croyance que les intérêts individuels sont mieux réussis par une immersion complète de l'individu dans l'intérêt du groupe. Toujours selon W.G. Ouchi, ce système se différencie de la bureaucratie principalement parce qu'il ne demande pas d'évaluation explicite. L'évaluation de la performance est faite par les paires.

Ce contrôle de type clan, est selon Carvalho, privilégié dans le contexte que nous connaissons aujourd'hui. La mise en place de ce type de contrôle est une façon de dépasser à la fois l'ambiguïté des informations lors des échanges contrôlés par le marché, et le coût de la surveillance dans la bureaucratie. En reprenant le parallélisme avec la configuration du missionnaire de H. Mintzberg, on peut dire que son mécanisme de coordination est la socialisation ou la standardisation des normes et son paramètre de conception principal est l'endoctrinement. L'identification est envisagée comme un remplaçant possible des mécanismes plus traditionnels de la supervision directe ou de la standardisation des procédés de travail, des résultats et des qualifications pour la coordination. La typologie de Child (1984), quant à elle, fait référence directement au contrôle culturel. Ce contrôle culturel est fondé sur le développement d'une forte identification aux buts des dirigeants, une certaine autonomie, peu de contrôles formels et mettant un fort accent sur le recrutement, la formation et le développement du personnel.

Notons cependant, que l'évolution du contrôle ne fait pas disparaître les modèles utilisés antérieurement. Pour reprendre l'exemple de l'article, on retrouve aujourd'hui le contrôle direct dans plusieurs types d'organisation, au travers de la supervision ; ou encore, le contrôle par le marché, dans la préoccupation qu'ont les organisations de répondre aux besoins du client. Il est important dès lors de noter que lorsque l'on parle de contrôle organisationnel, on considère en réalité un mix de contrôle, privilégiant l'un des modes. Cette remarque rejoint la réflexion de H. Mintzberg (1982) qui ajouta à sa classification de base, un sixième type d'organisation : la structure hybride. Cette structure possède des caractéristiques résultant d'un compromis entre plusieurs configurations. La configuration dominante dépend du type de coordination mis en

place. L'identification d'éléments caractéristiques relevant de deux types de configurations distinctes est notamment observable lorsqu'une organisation se transforme.

Pour R. Carvalho (2003), aujourd'hui le contrôle à mettre en place est le contrôle qu'il nomme « au travers de la culture ». Cette forme se veut répondre aux critères de la structure hybride, envisageant le contrôle organisationnel comme un mix de contrôle. Au sein de cette structure hybride, un type de contrôle est privilégié. Il s'agit pour garder la configuration de Mintzberg, de la structure missionnaire et de sa coordination par la socialisation. Ce qui correspond au contrôle par le clan chez Ouchi et le contrôle culturel dans la typologie de Child, orienté vers la culture et coordonnée par l'identification et la socialisation.

Alinéa 1 | Caractéristiques

Selon R. Carvalho (2003) le manager par son rôle au sein de l'entreprise lui donne la possibilité d'agir sur des processus organisationnels qui peuvent influencer la culture. Néanmoins, il ne peut tout planifier, il ne peut contrôler l'interprétation faite par chaque individu. Ainsi, il est primordial pour le manager de travailler sur l'interprétation des messages qu'il souhaite véhiculer. Pour ce faire, il se doit de travailler sur les processus de communications organisationnelles à travers la formation interne, le travail en équipe, les réunions formelles et informelles, dans le but de partager un message le plus proche possible de sa vision.

Pour H. Mintzberg (1989, p. 320), l'identification définie comme « *le partage d'un ensemble de valeurs et de croyances par tous ses membres* », peut être utilisée comme un mécanisme de contrôle, au même titre que la supervision directe, la standardisation des procédés de travail ou des résultats utilisés dans d'autres configurations. Le facteur clef de l'identification est l'endoctrinement. Le but de cet endoctrinement est de faire que chaque individu de l'entreprise soit capable, par son intégration des valeurs et des convictions de l'entreprise, de prendre des décisions comme tous les autres membres de l'organisation.

C'est par ce phénomène que l'organisation utilisant un contrôle au travers de la culture, conduit à davantage d'agilité, en ce sens où tout ce qui est admis à entrer dans le système partage le pouvoir. La puissance de la coordination permet ainsi de se réduire les autres formes de contrôle tel que la planification, les règlements formels et la ligne hiérarchique.

Par ailleurs, ce partage de pouvoir ne doit pas être considéré comme une absence de contrôle. Celui-ci devient plus subtile mais « *dans ce type d'organisation, le contrôle ne cherche plus à se faire seulement sur le comportement des membres mais sur 'leur âme même'* » (H. Mintzberg, cité dans Carvalho, 2003 : p.12).

Alinéa 2 | Mécanismes

Le contrôle au travers de la culture s'apparente à du contrôle social, en opposition au contrôle formel. Le contrôle social, tel que défini par C.A. O'Reilly et J. Chatman en 1996, « *émerge dans la forme de valeurs et normes et est régulé à travers l'influence des pairs et la construction sociale de la réalité* » (cité dans Carvalho, 2003, p.16). Il conduit à des sentiments positifs de solidarité et un grand sens de l'autonomie.

Cinq mécanismes principaux utilisés par les entreprises pour influencer la culture, sont mis en avant dans l'article de R. Carvalho (2003).

- Le processus de sélection, à savoir, l'homogénéité des individus recrutés et la socialisation intensive et extensive. Il est en effet indispensable d'intégrer à l'organisation des individus en phase avec les valeurs de l'entreprise, et de s'assurer ensuite de leur bonne intégration de la culture.
- Le système de participation au travers du travail en équipe et de l'organisation de cérémonies, de la structuration de l'espace de travail. Il est primordial de faciliter les interactions entre les travailleurs afin de permettre la création de liens forts entre ceux-ci. Cela permet d'améliorer le contrôle par les pairs.
- La codification des valeurs et des croyances. Il s'agit d'un mécanisme important pour promouvoir une conscience culturelle entre les différents membres de l'organisation. Il faut pour cela, par exemple, sensibiliser les travailleurs à l'histoire de l'entreprise.
- La surveillance de ces valeurs en faisant attention au respect de la vie privée des individus, aux convictions de chacun des travailleurs.
- Finalement, les systèmes de récompenses et de reconnaissance, par le feedback positif notamment.

Section 3 | Typologie de synthèse

La troisième section de ce chapitre présente une typologie de synthèse du contrôle organisationnel. Celle-ci a été mise au point par E. Chiapello sur base des typologies existantes dans la littérature et permet d'analyser les différentes composantes de contrôle

D'après l'auteur, les six dimensions suivantes sont à prendre en compte lorsque l'on souhaite analyser le mode de contrôle d'une organisation.

1. La source d'influence du contrôle ;
2. L'objectif du contrôle ;
3. L'attitude du contrôlé ;

4. Le moment du contrôle ;
5. Les mécanismes et processus du contrôle ;
6. Les moyens et instrument de contrôle.

Pour chacune d'entre elles, l'auteur fait la synthèse des classifications existantes afin de proposer une typologie globale.

Premièrement, pour ce qui est de la source du contrôle, la classification de synthèse est construite sur base des typologies proposées par Dalton (1971), Hoopwood (1974), Scott (1992) et de Reeves & Woodward (1970) le contrôle peut ainsi, être exercé par :

- L'organisation et peut être impersonnel mécanique, impersonnel administratif ou personnalisé ;
- Le pouvoir personnel d'une personne ;
- La pression du groupe, au travers de la culture et des normes de comportements du groupe ;
- Soi-même, par le biais de la motivation, de l'auto-fixation d'objectif ou encore de l'intériorisation de la culture et des normes, l'auto-restriction.

Deuxièmement, pour ce qui est de l'objectif du contrôle, E. Chiapello établit sa proposition sur base des typologies de Ouchi & Maguire (1975), Ouchi (1977), Merchant (1982,1985) Fiol (1991), Anthony (1965, 1993) et Mintzberg (1982, 1990). Le contrôle peut s'exercer sur :

- Des actions, des comportements, des procédés de travail, des activités, des tâches ;
- Des résultats ;
- Des caractéristiques du personnel, de la qualification et du savoir ;
- Du contexte affectif du travail ;
- De l'identité, de la culture, des normes et règles de comportement ;
- Du choix des objectifs et des stratégies.

La troisième dimension qui doit être analysée lorsque l'on souhaite décrypter le mode de contrôle au sein d'une organisation, est l'attitude du contrôlé. Cette fois, c'est sur base des typologies de Etzioni (1961, 1971) et de Cammann et Nadler (1977) que l'auteur construit sa catégorisation de synthèse. Trois types d'attitude existent :

- L'implication morale ;
- La relation instrumentale ;
- L'aliénation

La dimension suivante est le moment du contrôle. La typologie de synthèse choisie par E. Chiappello est celle proposée par H. Bouquin en 1991. Le contrôle peut, en effet, avoir lieu :

- Avant l'action, par la planification, la finalisation ou le contrôle stratégique ;
- Pendant l'action, par un processus de pilotage : la sélection des actions, le contrôle d'exécution, le feedback sur les résultats partiels, le feedforward sur les résultats à venir, l'ajustement mutuel ou encore les actions correctives ;
- Après l'action, par la post-évaluation : le contrôle de l'atteinte des objectifs, de l'exécution des tâches, le feedback sur les résultats finaux.

Pour ce qui est de la typologie de synthèse des mécanismes et processus de contrôle, la classification de Hofstede (1978, 1981) est choisie. Le contrôle peut, selon lui, fonctionner selon des modèles cybernétiques ou non. Pour ce qui est du fonctionnement selon des modèles cybernétiques, le contrôle peut être :

- Routinier, répétitivité de la tâche et absence d'ambiguïté, pilotage possible par règlements et procédures, voir l'automatisation ;
- Par l'expert, répétitivité de l'activité uniquement pour l'expert ;
- Par essais et erreurs, l'apprentissage est progressif mais a posteriori ;

Pour le fonctionnement selon des modèles non-cybernétiques, le contrôle peut être :

- Intuitif, l'intuition s'applique uniquement aux actions à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs qui sont clairs et mesurables ;
- Par jugement, celui-ci s'applique aux actions ou à l'évaluation des outputs, lorsque les objectifs sont clairs ;
- Politique, lorsque tout est ambigu, les objectifs, la mesure des outputs, le choix des actions possibles, etc.

Finalement, pour ce qui est des moyens et instruments de contrôle, E. Chiapello construit sa typologie de synthèse sur base des catégorisations de Fiol (1991), Ouchi (1980, 1983), Bouquin (1991) et Flamholtz, Das & Tsui (1985). En effet, différents moyens et instruments peuvent être mis en place pour assurer le contrôle dans l'entreprise. On retrouve :

- Le marché, la pression des clients ;
- L'organisation elle-même, les règlements et procédures, la bureaucratie, le contrôle des gestions, etc. et les structures formelles ;
- La culture, de l'organisation, de la société, des professionnels ;
- Les interactions interindividuelles par les petits groupes, les leaders, l'ambiance de travail.

Pour compléter l'analyse des modes de contrôle de l'entreprise, E. Chiapello propose de faire le lien avec les facteurs de contingence, c'est dire « *faire le lien entre des situations organisationnelles particulières et certains modes de contrôle selon le principe d'une adaptation des modes de contrôle aux cas de figure rencontrés* » (Chiapello, 1996 : p.62). L'analyse des facteurs de contingence permet d'identifier les modes de contrôle théoriquement les plus probables selon le contexte.

Au travers de l'ensemble des travaux réalisés sur les facteurs de contingence des modes de contrôle repris dans l'article de E. Chiapello, huit facteurs principaux sont observés. Il s'agit de :

- L'ambiguïté des objectifs
- La mesurabilité des outputs
- La connaissance des processus
- La répétitivité de l'action
- L'intensité de la demande pour les produits et services
- La position des employés sur le marché du travail
- L'expertise et qualification du personnel
- L'environnement
- La complexité technologique
- La taille de l'organisation
- L'ancienneté de l'organisation

L'ensemble des facteurs servent à comprendre le mode de contrôle mis en place dans les organisations.

Conclusion du chapitre

Le défi de l'organisation en quête d'agilité est de maintenir un équilibre entre l'épanouissement des individus dans l'organisation, dans un souci d'innovation, et le contrôle des pensées et des actions des travailleurs afin d'assurer l'atteinte de l'objectif commun.

En synthétisant la littérature relative au contrôle interne de l'entreprise, R. Carvalho propose le contrôle au travers de la culture comme mode de contrôle adapté aux enjeux du contexte VUCA dans lequel les entreprises évoluent. Il s'agit d'une forme hybride de contrôle ayant comme moyen de coordination principale l'identification des travailleurs à une culture forte, qui s'apparente à l'endoctrinement décrit par H. Mintzberg. La puissance de la coordination permet ainsi de réduire les autres formes de contrôle tel que la planification, les règlements formels et la ligne hiérarchique. Il s'agit d'un contrôle subtil, au plus profond des croyances de l'individu.

Ce contrôle au travers de la culture, semble être un moyen plausible de veiller à l'atteinte des objectifs de l'entreprise soucieuse d'implémenter l'agilité. Nous verrons au travers des analyses empiriques, si ce type de contrôle est utilisé dans les entreprises en quête d'agilité étudiées et quel en sont les enjeux.

CHAPITRE 4 | METHODOLOGIE DE LA DEMARCHE QUALITATIVE

Introduction

Suite à la revue de littérature, ce quatrième chapitre décrit la méthodologie utilisée pour tenter d'apporter une réponse à la question de recherche formulée dans la première section du chapitre précédent. J'ai basé, pour construire ma méthodologie, sur les informations reçues lors du séminaire d'accompagnement du mémoire, un document sous forme power point réalisé par C. Lejeune en 2012.

Après la présentation de la méthodologie générale, les organisations étudiées sont brièvement présentées. Ensuite, le choix des personnes interviewées est explicité et justifié. Finalement la méthode de construction du guide d'entretien sera détaillée. L'analyse de ces deux cas pratiques permettra d'identifier les pratiques mises en place par deux types d'organisation, en quête d'agilité, différentes et les enjeux du contrôle sous-jacents. Les prochains chapitres exposent les données qualitatives collectées lors des entretiens.

Section 1 | L'approche qualitative

L'approche qualitative s'avère être la plus appropriée pour répondre le plus pertinemment possible à la question de recherche posée. C'est l'objectif même de l'étude qui conduit à ce choix, ce travail a en effet une visée exploratoire. Il s'agit de déceler les enjeux du contrôle au travers de l'étude de deux cas d'entreprises en quête d'agilité. Ainsi, l'objectif de ce mémoire n'est pas de tester une théorie ni de proposer une réponse généralisable à l'ensemble des organisations mais bien d'explorer la question de savoir énoncée ci-avant.

D'autre part, les données qualitatives offrent, d'après M. Miles & A.M. Huberman (1994), une grande proximité par rapport à la situation étudiée. Elles permettent d'évaluer les causalités (le comment et le pourquoi) et de percevoir au travers des différents témoignages des éléments importants, positifs ou dysfonctionnels du fonctionnement de l'entreprise. Finalement, il s'avère qu'elles sont un excellent support au développement d'hypothèses.

Paragraphe 1 | Etude de cas multiple

Après avoir développé un cadre conceptuel et formulé une question de recherche, la méthode d'analyse qualitative, telle que présentée par M. Miles et A.M. Huberman (1994), propose la sélection d'un cas d'étude, d'une unité d'analyse.

Dans le cadre de ce travail, le choix a été fait de mener une étude de cas multiple. Il s'agit d'étudier deux « cas typiques » (Yin cité dans Lejeune, 2012, slide 24), c'est-à-dire représentatifs de situations différentes, d'entreprise en quête d'agilité. Au vu de l'importante diversité organisationnelle et des modes de gouvernance des entreprises évoluant vers l'agilité, limiter l'étude de cas à une seule entreprise semble réduire l'analyse et fermer les champs de ce travail exploratoire. Afin de différencier ces deux cas d'étude, deux critères principaux ont été utilisés. La structure organisationnelle de l'entreprise (nombre de travailleurs, structure hiérarchique, etc.), ainsi que le mode de gouvernance d'entreprise (présence d'un conseil d'administration, représentation syndicale, etc.). L'idée générale étant de sélectionner une petite et une grande structure, la première répondant à un petit nombre de parties prenantes (peu ou pas d'actionnaires, peu ou pas de présences syndicales, etc.) ; la seconde ayant une organisation de la gouvernance plus complexe.

Paragraphe 2 | Choix des entreprises

La première organisation choisie est l'entreprise AGILEmaker. Il s'agit d'une jeune organisation de consultance belge dans le domaine de la transformation organisationnelle, spécialisée dans l'agilité. Sa mission est de codévelopper et d'implémenter la nouvelle performance entendue comme, fondée sur l'intelligence collective, le sens, l'autonomie et la collaboration, menant à l'innovation et l'adaptation continue (AGILEmaker, 2018). AGILEmaker a le souci de développer l'agilité comme mode de fonctionnement interne.

AGILEmaker compte une centaine de consultants, mais seulement trois employés. Le reste des collaborateurs sont des indépendants. L'entreprise ne subit pas de pression syndicale, n'est pas cotée en bourse et ne possède pas de conseil d'administration. La structure de l'organisation est plate, il n'y a en effet pas de niveau hiérarchique.

La seconde organisation est UCB, entreprise internationale de biopharmacie spécialisée dans la neurologie et l'immunologie. UCB compte plus de 7500 travailleurs à travers le monde. Depuis quelques années, UCB a décidé de revoir la conception de son organisation. Aujourd'hui ce ne sont plus les experts qui guident l'orientation de UCB mais bien les patients et leurs besoins, Ils ont ainsi inversé la pyramide décisionnelle (UCB, 2018). Cette nouvelle conception s'inscrit dans un modèle prônant l'agilité.

La structure de l'entreprise est matricielle et possède de nombreux niveaux hiérarchiques. Il existe dans l'organisation un comité exécutif ainsi qu'un conseil d'administration. Le groupe est également soumis à la pression de règlements liés au secteur de la biopharmaceutique.

On observe que dans les deux cas, la volonté d'une proximité avec le client/ le patient, est au cœur de la stratégie de l'entreprise. Comme nous l'avons vu au travers de la littérature, l'implémentation d'agilité organisationnelle permet de s'adapter aux besoins variables et spécifiques des clients. C'est pour atteindre cet objectif que les deux entreprises souhaitent, respectivement, travailler de façon agile.

Section 2 | Création des grilles d'analyse

La première chose qui sera faite dans le cadre de cette analyse sur les enjeux du contrôle au sein de l'entreprise en quête d'agilité est d'identifier où se situe l'entreprise en termes d'agilité, quel type de gouvernance on y retrouve et finalement comment le contrôle peut y être décrit. Ces analyses se feront sur base de grilles d'analyse construites au préalable. Ces grilles servent également de support à la construction du guide d'entretien. En effet, elles permettent d'identifier la nature des informations indispensables, les « indices » correspondants aux dimensions identifiées dans la partie théorique, pour répondre à la question de recherche posée. Une fois que les deux entreprises seront catégorisées sur base de ces trois concepts fondamentaux, une réflexion sur les enjeux du contrôle dans l'organisation en quête d'agilité pourra être réalisée. Les thèmes retenus dans les différentes grilles ont structuré la démarche méthodologique et m'ont permis de déterminer la nature des données nécessaires à récolter.

Paragraphe 1 | Grille d'analyse de l'agilité organisationnelle

J'ai construit la grille d'analyse de l'agilité organisationnelle (annexe II.), au regard des éléments mentionnés dans la partie dédiée. Elle se compose de quatre parties principales, à savoir : les objectifs de la mise en place d'agilité organisationnelle, les caractéristiques de ce fonctionnement, les leviers pouvant être mis en place pour faciliter son implémentation et finalement les enjeux culturels à considérer.

Paragraphe 2 | Grille d'analyse de la gouvernance d'entreprise

Pour ce qui est de la grille d'analyse de la gouvernance (annexe III), j'ai repris celle établie par R. Chao Berof et ses collègues (2002) dans son article « La Gouvernance en microfinance : grille d'analyse et études de cas ». Cette grille prend en compte trois aspects essentiels de la Gouvernance, à savoir : le détenteur du pouvoir de décision dans l'institution, l'exercice de ce pouvoir et la gestion des dysfonctionnements et les crises au sein de l'organisation. Elle ne se

limite ainsi pas, contrairement à beaucoup d'autres, au fonctionnement du conseil d'administration et à la relation entre élus et salariés. La grille prend en compte l'ensemble des acteurs en jeu et l'ensemble des formes d'organisations mises en place.

Paragraphe 3 | Grille d'analyse du contrôle

La grille d'analyse du contrôle, se trouvant en annexe IV., est construite sur base de l'ouvrage de Chiapello (1996) « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence ». Cet essai est un condensé de la littérature sur les typologies du contrôle. La grille d'analyse reprend l'ensemble des éléments-clefs à observer lors de l'analyse du contrôle dans l'organisation ainsi que les facteurs de contingence aidant à caractériser le type de contrôle mis en place au sein de celle-ci. La grille d'analyse bien qu'étant synthétique, reprend l'ensemble des éléments des différentes théories.

Section 3 | Récolte de données qualitative

Il existe, d'après J-M. De Ketele et X. Roegiers (cité dans Lejeune, 2012, slide 13), quatre façons de recueillir l'information dans une démarche qualitative. Il s'agit, de la plus directe et interactive à celle qui l'est le moins de : l'interview, l'observation, le questionnaire et l'étude de documents. Cette méthode est la plus directe et la plus interactive. Elle me permet de récolter un grand nombre d'informations en peu de temps et de percevoir l'avis des personnes interviewées. J'ai également eu l'occasion de consulter un document détaillant les piliers de la stratégie d'UCB (annexe XIV.).

Paragraphe 1 | L'entretien semi-directif

La méthode privilégiée dans le cadre de ce travail est l'entretien semi-directif. Les entretiens peuvent avoir différents objectifs : l'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratiques, l'analyse d'un problème précis ou la reconstitution de processus d'action. Il s'agit, dans ce cas précis, de déceler les enjeux liés au contrôle interne de l'atteinte des objectifs dans l'entreprise en quête d'agilité et les moyens d'action mis en œuvre.

Néanmoins, cette méthode est la plus restreinte en ce qui concerne l'espace et la période couverte (De Ketele et Roegier, 1996). C'est pourquoi l'observation et l'étude de documents seront également sollicités. Cela permet d'apporter des informations complémentaires permettant une meilleure compréhension et contextualisation des propos des différents interlocuteurs.

Les entretiens seront semi-directifs car cela permet d'orienter en partie (semi-directif) le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable, repris dans le guide d'entretien.

Paragraphe 2 | Construction de l'échantillon au sein de chaque organisation

Dans une démarche exploratoire ce n'est pas la taille ni la représentativité de l'échantillon qui sont pas des éléments décisifs. Ce qui importe est davantage de préciser les critères de choix des différentes personnes.

J'ai réalisé cinq entretiens chez AGILEmaker avec des personnes ayant des profils différents. L'échantillon se compose d'un des fondateurs de l'entreprise, d'un actionnaire non-gérant, d'un employé, d'un consultant investi dans le fonctionnement interne de l'organisation et d'un consultant à plein temps en mission.

Chez UCB, j'ai réalisé trois entretiens, un avec le directeur stratégique du groupe et les deux autres avec des « talent lead » en charge de département. Ces trois profils sont intéressants dans le cadre de ma recherche car ils sont tous les trois en charge d'implémenter la nouvelle stratégie dans l'organisation. Leur rôle dans les fonctions support de l'entreprise leur permet d'avoir une vue d'ensemble de la situation chez UCB.

Paragraphe 3 | Construction du guide d'entretien

La construction du guide d'entretien sur base des thèmes repris dans les différentes grilles d'analyse, est donc une étape primordiale pour la réalisation d'un entretien semi-directif satisfaisant et riche en informations. Le guide d'entretien se trouve en annexe V. et se compose des quatre parties suivantes, définies par C. Lejeune (2012) :

1. Tout d'abord, l'introduction qui permet de briser la glace, il s'agit de se présenter et d'explicitier l'objectif de l'entretien.
2. Les questions qui suivent portent sur le parcours professionnel de la personne interrogée, sur sa position dans l'organisation, sur la structure de celle-ci, etc. Cette seconde partie est la mise en contexte.
3. On arrive alors au contenu de l'entretien à proprement parler, c'est dans cette troisième phase que l'on aborde les différents thèmes repris dans les grilles d'analyse. A savoir:
 - La gouvernance d'entreprise
 - L'agilité
 - Le contrôle

4. Pour clôturer l'entretien semi-directif, l'idée est de poser des questions générales sur le sujet. Il est également important de faire la synthèse en soulignant les éléments importants apparus lors de l'entretien.

Le guide d'entretien semi-directif permet de garder un fil rouge et d'aborder les mêmes sujets avec l'ensemble des répondants, bien que des thèmes différents soient développés selon le profil de l'interlocuteur. Notons que ce guide d'entretien général peut être adapté en fonction du rôle de la personne interviewé afin de préparer les aspects à approfondir avec celui-ci en vue de sa position dans l'entreprise et de son expertise.

Paragraphe 4 | Réalisation des entretiens

Les entretiens se sont déroulés en français dans les locaux respectifs des deux entreprises, en fonction de la disponibilité des personnes rencontrées. Chaque entretien a duré environ une heure. Les retranscriptions se trouvent en annexes VI à XIII.

Section 4 | Traitement et analyse des données

Les données qualitatives récoltées seront traitées par thématique. Au lieu d'une analyse entretien par entretien, une analyse thématique permet d'étudier les informations de façon transversale (Blanchet & Gotman, 2015). La première étape est d'analyser le contenu des entretiens sur base des grilles retenues ci-dessus. L'analyse se fait ensuite thématique par thématique, en parcourant l'ensemble des entretiens. Cette méthode permet de confronter et de mettre en perspective l'avis des différents membres de l'organisation interrogés afin de dresser des constats et poser des hypothèses les plus pertinentes possibles.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis de décrire les entreprises sélectionnées pour réaliser les études de cas. Il a principalement ambitionné de détailler la méthodologie utilisée pour récolter et analyser les données qualitatives. Le processus comprend cinq étapes principales : le choix de l'entreprise, la constitution de l'entretien, la mise au point du guide, la réalisation des entretiens et l'analyse de ceux-ci.

PARTIE 2 | RECHERCHE EMPIRIQUE

Le but de la deuxième partie de ce mémoire de recherche est de documenter la problématique et saisir les enjeux du contrôle dans l'organisation en quête d'agilité. La visée de ce travail n'est pas d'analyser le cas précis de chacune des entreprises mais bien de recueillir suffisamment d'informations afin de pouvoir déterminer les enjeux du contrôle dans l'entreprise en recherche d'agilité au travers de deux exemples différents et sous certains aspects complémentaires.

La volonté n'est pas ici de porter une critique de l'agilité organisationnelle, de la gouvernance ou encore du contrôle au sein des deux entreprises. Il s'agit, sur base des informations récoltées de déceler les principaux éléments de l'organisation de ces trois thématiques.

L'agilité est un moyen et pas une finalité. Les deux entreprises analysées tentent de fonctionner au maximum de façon agile. L'idée n'est pas ici de faire l'état des lieux de leur agilité mais bien de saisir les enjeux du contrôle dans un contexte comme le leur. Les paragraphes de description de la gouvernance et de l'agilité ont pour vertu de contextualiser les enjeux du contrôle soulevés au travers des deux études de cas.

L'analyse des différents éléments est réalisée sur base des éléments clefs de la revue de littérature explicitée dans la première partie de ce travail.

CHAPITRE 1 | DESCRIPTION ET CONTEXTUALISATION

Introduction

Ce premier chapitre sert de contextualisation à l'analyse du contrôle détaillée par la suite. La première section de ce chapitre est centrée sur AGILEmaker, la seconde sur UCB. Cette description et contextualisation comprend, pour chacune des entreprises, une description générale, la description de la structure et de la gouvernance de l'entreprise et enfin, le rapport de l'entreprise à l'agilité organisationnelle.

Section 1 | AGILEmaker

Paragraphe 1 | Description générale

La première entreprise est AGILEmaker. Il s'agit d'une entreprise belge qui a vu le jour il y a un peu moins de 5 ans. Aujourd'hui AGILEmaker compte près de 100 collaborateurs et s'est étendu récemment à la France et au Québec. Il s'agit d'une entreprise de conseil visant à aider les entreprises à être plus innovantes et adaptées à leur environnement par le biais de l'agilité organisationnelle. AGILEmaker a le souci d'appliquer l'agilité en interne. De par son domaine d'activité, la grande majorité des collaborateurs sont en mission à l'extérieur des locaux.

Paragraphe 2 | Structure et gouvernance

AGILEmaker dispose d'une structure en réseau. Il n'y a en effet pas de niveau hiérarchique, il s'agit d'un ensemble de collaborateurs. La quasi-totalité de ceux-ci sont des indépendants, seulement trois ont le statut d'employés. Il y a au sein de l'entreprise, trois gérants qui détiennent la majorité des actions et un actionnaire non-gérant. On ne retrouve pas, dans ce cas de figure, la séparation gérant-proprétaire source historique de la gouvernance d'entreprise. Les six principes du code Buysse énoncés dans la revue de littérature s'intéressent principalement à la bonne gestion des relations entre le conseil d'administration et les actionnaires. Ils ne sont donc pas réellement congruents dans le cas d'AGILEmaker étant donné qu'il s'agit des mêmes personnes.

Au vu de sa petite taille, AGILEmaker ne dispose d'aucune pression extérieure syndicale ou politique d'après l'actionnaire non gérant (entretien 3, annexe VIII.). D'autre part, l'entreprise n'est soumise à aucune obligation légale de structuration administrative plus complexe. En tant que sprl, l'entreprise n'a pas de conseil d'administration, mais un conseil de gérance qui se réunit quand c'est nécessaire. Par cela, le système de gouvernance se veut agile, il s'agit d'interagir énormément afin d'être toujours au fait de ce qui se passe au sein de l'entreprise et de s'interroger mutuellement dès qu'un problème se pose, sans attendre de réunion formelle. L'objectif est de ne jamais laisser un souci devenir incontrôlable mais d'anticiper le problème.

Rejoignant les propos de R. Perez (2003) qui affirme que pour pallier aux enjeux de notre monde, un nouveau modèle de gouvernance valorisant la transparence est indispensable, les gérants d'AGILEmaker considèrent la transparence comme l'un des éléments fondamentaux pour gouverner de façon agile (entretien 1, annexe VI.). Pour ce faire, en plus des interactions continues entre les collaborateurs permettant un flux constant d'informations, deux mécanismes sont mis en place. La stratégie de la chaise vide lors des différentes réunions, tout un chacun peut venir participer aux réunions de business développement, de culture et de contenu. L'autre mécanisme est l'appel à candidature. Avant la mise en place des réunions de discussion de l'élaboration du

contenu et des réunions autour de la culture, un appel à candidature a été organisé afin de proposer aux collaborateurs de prendre part de façon permanente à ces réunions.

Les trois gérants et l'actionnaire prennent les décisions stratégiques ensemble de façon collégiale mais lors des enjeux décisifs, si désaccord il y a, ils en reviennent à une vision classique des actionnaires en fonction de leur poids, ce cas de figure est néanmoins très rare, d'après les informations recueillies (entretien 3, annexe VIII.). Une réunion stratégique entre actionnaires a lieu tous les six mois.

Les trois gérants sont responsables de la stratégie, des finances, des ressources (notamment du recrutement), de la culture, de l'image de l'entreprise sur le marché. D'autre part, il y a une séparation des compétences entre les ceux-ci, chacun à son domaine privilégié (business, contenu, accompagnement). Ils sont en permanence connectés avec les acteurs clés dans leur domaine et les besoins des collaborateurs et des clients. Selon l'avis d'un des gérants (entretien 1, annexe VI.), le fait qu'ils soient très en phase tous les trois, permet à chacun d'être libre de prendre des décisions dans son domaine, sans nécessairement consulter les autres.

Ils déclarent se permettre de décider entre eux car ils sont très au fait de ce qui se passe au sein de l'organisation, ils ont de nombreuses interactions quotidiennes. L'information est principalement véhiculée au travers de l'entreprise par discussion. Le système d'information très informel et principalement centralisé au bureau, selon les différentes personnes interviewées. L'information se structure également autour de personnes clés dans l'organisation, celles qui sont souvent au bureau. L'informalité de l'information conduit dans certains cas à un manque de clarté. Les consultants-indépendants et employés peuvent avoir le sentiment de ne pas savoir quel est l'objectif final de l'entreprise.

On retrouve chez AGILEmaker des services partagés qui ont une fonction de support, tel qu'une cellule de communication, de recherche et développement, de facturation, etc. Ces cellules sont composées des gérants, des employés présents au bureau et des consultants souhaitant s'investir dans la structure. Chaque cercle de support se veut avoir une autonomie de décision complète par rapport à son mandat, hormis des décisions engendrant un investissement important qui doivent être prises par les actionnaires (entretien 1, annexe VI.).

Aujourd'hui l'entreprise favorise la délégation au travers de cercle appelé 'practice', construit par catégorie d'intervention client. L'idée est de responsabiliser des collaborateurs ayant de l'expertise dans un domaine particulier afin qu'ils développent du contenu et qu'ils soient support pour l'ensemble des consultants. La démarche reste aujourd'hui, d'après les données recueillies, très

informelle n'est pas entrée dans les habitudes des consultants. Il s'agit d'un début de décentralisation.

Il me semble que dans la prise de décision, deux parties prenantes sont particulièrement considérées. Il s'agit des clients, notamment par le fait que certains d'entre eux représentent une partie critique du chiffre d'affaire, et des consultants. Néanmoins, les actionnaires restent des acteurs centraux, c'est eux qui, in fine, prennent les décisions stratégiques. On se retrouve ici dans une conception pluraliste multivariée de la gouvernance où les intérêts des différentes parties prenantes sont pris en compte dans le processus décision. Il s'agit de la première version de cette gouvernance élargie, proposée par J. Tirole (2001), un élargissement des considérations aux parties prenantes importantes, mais pas de réel partage de pouvoir.

AGILEmaker met en place une gouvernance ouverte, se voulant transparente et en phase avec ses principales parties prenantes. Néanmoins on observe que le pouvoir reste très centralisé dans les mains des actionnaires-gérants de l'entreprise. Lorsqu'on observe la gouvernance au travers de la grille d'analyse utilisée par R. Chao Berof et ses collègues (2002) présentée dans la revue de littérature, on observe que les trois éléments principaux : la détention du pouvoir, l'exécution du pouvoir et l'analyse et gestion des dysfonctionnements, sont majoritairement dans les mains des actionnaires-gérants de l'entreprise.

Les propriétaires sont les détenteurs réels du pouvoir de décision stratégique. Au niveau de l'exécution du pouvoir, ils décident seuls, mais avec beaucoup d'interactions avec les collaborateurs dans des perspectives court et long terme. La diffusion de l'information est informelle et principalement centralisée au sein du bureau d'AGILEmaker. La mise en œuvre du pouvoir est également assurée par les gérants. Ils gèrent les compétences en recrutant eux-mêmes les profils qu'ils estiment pertinents et ils travaillent avec 2-3 collaborateurs au développement d'une culture d'entreprise forte et cohérente, source de motivation. Au niveau de la formation, elle est assurée au départ par l'un des gérants, responsable du développement du contenu AGILEmaker. Des sessions de partage de savoir entre les collaborateurs sont également organisées. Finalement, l'analyse et la gestion des dysfonctionnements est également principalement prise en charge par les gérants.

Bien qu'il existe une grande autonomie des acteurs et que ceux-ci disposent d'une grande liberté au sein de leur mission respective, le pouvoir en ce qui concerne AGILEmaker n'est pas partagé par tous les collaborateurs mais bien centralisé dans les mains des actionnaires-gérants. Par souci d'agilité, cette gouvernance se veut simple, transparente et ouverte. Les propriétaires-gérants prennent les décisions pour le bien du projet commun, récoltant l'avis de leurs collaborateurs de façon informelle. La taille de l'entreprise ne nécessite pas encore à leurs yeux, un système plus

formalisé. Ils estiment qu'aujourd'hui l'ensemble de l'équipe suffisamment aligné avec le projet pour qu'ils soient les porte-paroles de l'organisation. Il partage la conception de T. Donaldson et L. Preston (1995), en considérant que le rôle de l'entreprise au travers de la gouvernance est véritablement de satisfaire les attentes des parties prenantes et de coordonner leurs intérêts divers tout en renforçant la confiance mutuelle.

Paragraphe 3 | Rapport à l'agilité organisationnelle

Ce paragraphe permet de mettre en lumière les éléments d'agilité mis en place au sein de l'entreprise AGILEmaker, au regard de la revue de littérature réalisée dans la première partie de ce travail. La grille d'analyse (annexe II.) construite sur base de cette revue m'a permis d'observer au travers des différents entretiens, les éléments caractéristiques de l'entreprise en quête d'agilité.

L'agilité est une préoccupation centrale pour AGILEmaker. Au-delà d'apporter l'agilité organisationnelle à leur client, c'est l'élément fondamental de leur fonctionnement, les collaborateurs au sein de l'entreprise semblent être convaincus du bienfondé de l'agilité organisationnelle (entretien 4, annexe IX.).

Apporter une véritable valeur ajoutée à leurs clients, en leur donnant une réponse rapide et personnalisée est au centre de leur préoccupation. C'est par ce souci d'adaptation continue aux attentes de leur client, que se révèle l'agilité indispensable au sein de l'organisation. Par ailleurs, d'après l'ensemble des témoignages, AGILEmaker est soucieux de l'avis et de l'épanouissement de ses consultants, sans perdre de vue la performance financière de l'entreprise. C'est trois objectifs rejoignent ceux décrits dans la revue de littérature au sujet de l'agilité organisationnelle.

On retrouve au sein de la sprl une grande volonté de coopération (entretien 1, annexe VI & entretien 4, annexe IX). Il s'agit d'une organisation apprenante où on encourage les prises d'initiatives et où l'erreur n'est pas fustigée. Pour répondre le mieux possible à la demande du client, des équipes de collaborateurs ayant des expériences et des compétences complémentaires sont formées, et dissoutes en fin de mission.

La volonté de transparence de la part des gérants est très importante et l'information circule principalement par des discussions informelles. Les relations de travail et le déroulement des missions se font de façon fluide. Les gens sont interconnectés et partagent directement leurs remarques et soucis afin de trouver l'aider qu'il leur faut, en évitant ainsi les moments de tension, (entretien 3, annexe VIII.).

J'observe au travers des différents entretiens, que la proactivité de l'ensemble des collaborateurs est essentielle et au cœur du dynamisme de l'entreprise. Chacun est libre de proposer les projets

qu'ils souhaitent et de s'investir dans ce qu'il veut. L'autonomie est également très grande, aussi bien les gérants que les employés ou les consultants le soulignent lors des entretiens. Cette autonomie prend forme dans la réalisation des missions. Chaque consultant est libre de la manière dont ils souhaitent répondre à la demande du client. En ce qui concerne la bonne gestion des missions, la responsabilité est décentralisée vers les collaborateurs au plus proche du client. Ils sont libres de prendre les décisions qui leurs semblent pertinentes pour le bien de leur mission.

De par son informalité et les interactions permanentes entre l'ensemble des membres, les gérants-actionnaires sont au fait de ce qui se passe dans l'entreprise et adaptent la position stratégique au fur et à mesure. Ce qui leur permet, comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, d'anticiper les problèmes. L'entreprise se construit petit à petit par essais et erreurs en saisissant les opportunités qui s'offrent à elle.

Le fonctionnement agile se construit sur base d'une culture d'entreprise prônant l'autonomie et la collaboration, une logique forte d'échange et de co-construction, un souci d'amélioration continue, basé sur la confiance mutuelle entre les acteurs. Les éléments d'agilité décrit ci-avant, sont d'ailleurs repris au travers des quatre valeurs centrales chez AGILEmaker, énoncées par l'un des gérants lors de l'entretien : « parlez tôt et simplement, partagez vos connaissances, enrichissez les liens et osez l'aventure ».

Il y a chez AGILEmaker une volonté forte de donner du sens à l'action. Selon toutes les personnes interviewées, c'est le pilier fondamental de l'agilité organisationnelle. L'ensemble des acteurs doit avancer dans la même direction, vers un objectif collectif partagé. Pour se faire, l'alignement entre les acteurs doit être le plus parfait possible. Cet alignement est le fruit d'une culture forte, d'une vision partagée et d'un cadre d'action défini et connu de tous. Un autre levier de l'agilité est la mise en place de cellule de support pour l'ensemble de l'organisation. Ces sections partagées permettent à chacun de trouver l'aide qui lui faut pour réaliser au mieux sa mission.

Au travers de l'analyse des entretiens, il m'est apparu que certaines caractéristiques de l'entreprise dans sa conception viennent favoriser la mise en place d'un système de fonctionnement agile. Il me semble intéressant d'en faire ici le détail.

D'une part, la taille réduite de l'entreprise permet de fonctionner de façon peu formelle et d'interagir avec l'ensemble des collaborateurs. L'alignement est facilité par ce nombre réduit et la formalisation de réunion ou autre moment d'échange n'est pas indispensable dans l'état actuel des choses.

De plus, l'entreprise ayant moins de cinq ans, celle-ci a un fonctionnement proche de celui des start-ups, comme l'affirme l'un des employés (entretien 4, annexe IX.). Les rôles ne sont pas

clairement définis, chacun peut prendre les initiatives qu'il souhaite et agir de façon relativement spontanée.

Troisièmement, je fais le constat que l'entreprise s'est construite depuis le départ dans cette idée d'agilité. AGILEmaker n'a donc pas été confronté à une transformation, une réorganisation stratégique. L'ensemble des collaborateurs depuis le départ sont convaincus du pouvoir de l'agilité organisationnelle dans le contexte actuel, et ne remettent pas en cause la pertinence du système. Il s'agit de l'un des critères de recrutement principal, d'après l'un des fondateurs.

D'autre part, le fait que la très grande majorité des collaborateurs soient indépendants facilite la culture de l'autonomie. D'après l'une des personnes interviewées (entretien 3, annexe VIII), la séniorité des acteurs est aussi un élément important, il s'agit, à l'exception de trois profils plus juniors, de personnes expérimentées ayant une très grande connaissance du monde de l'entreprise. Il me semble dès lors que leurs compétences individuelles favorisent la confiance au sein du groupe

Finalement, comme nous l'avons vu dans la description de la gouvernance d'entreprise, les gérants sont également les actionnaires, à l'exception d'un actionnaire non-gérant. La société leur appartient et n'est pas cotée en bourse. Cet élément facilite l'alignement et simplifie les enjeux de gouvernance entre propriétaire et gérant, permettant de se concentrer sur la construction d'un projet commun riche de sens avec les collaborateurs.

D'autres éléments intrinsèques à AGILEmaker viennent déformer l'agilité organisationnelle. Le premier frein à l'agilité est le secteur d'activité. Par essence, en consultance, l'ensemble des collaborateurs ne sont pas présents au bureau, ce qui limite, malgré la bonne volonté, les interactions entre les collaborateurs, la circulation de l'information, le partage d'une vision et d'une culture commune et finalement l'engagement. C'est le constat que je dresse au travers des différents témoignages, notamment celui du consultant travaillant cent pour cent du temps à l'extérieur.

D'autre part, le profil d'une majorité de consultants qui viennent d'entreprises plus classiques et pour la plupart d'un statut d'employé, et qui sont malgré leur envie d'agilité, dans une démarche trop peu proactive, attendant que les missions leur soient attribuées sans s'investir et codévelopper avec l'équipe. Ce constat est fait par l'actionnaire non-gérant (entretien 3, annexe VIII.) et confirmé par le consultant indépendant (entretien 5, annexe X.)

Finalement, la croissance de l'entreprise. Jusqu'à maintenant le fonctionnement très informel mis en place pouvait fonctionner car il y avait peu de collaborateurs, très en phase avec le projet. Aujourd'hui l'organisation atteint ses limites, il faut construire un cadre structurant et une culture

plus forte permettant de maintenir, dans ce nouveau contexte plus élargi, l'autonomie des consultants, la collaboration, la transparence, la vision partagée, et surtout, le sens et l'engagement source de motivation.

Section 2 | UCB

Paragraphe 1 | Description générale

UCB est une entreprise belge biopharmaceutique ayant pour activités principales la recherche, le développement et la commercialisation de produits pharmaceutiques et biotechnologiques. Elle est spécialisée dans la recherche de solutions thérapeutiques pour les patients souffrant de maladies sévères, traitées par des spécialistes (UCB, 2018). UCB a été fondé en 1928 et compte aujourd'hui plus de 7.600 employés à travers le monde.

Le groupe a entrepris depuis 3 ans une transformation dans sa façon de penser sa mission au travers d'une nouvelle stratégie appelée : 'patient value stratégie'. Le groupe biopharmaceutique a la volonté de proposer des traitements innovants en mettant les besoins du patient au centre de la démarche de recherche.

Pour se faire, ils ont développé un nouveau modèle de fonctionnement (entretien 6, annexe XI.) passant d'une vision linéaire de la recherche à une vision cyclique. Dans la vision linéaire classique, le scientifique se trouve isolé dans son laboratoire et propose des molécules qui sont testés de nombreuses fois avant d'être validées et ensuite vendues sur le marché. La démarche est longue et déconnectée du besoin du patient. C'est la découverte scientifique qui lance la démarche de production. Dans son nouveau modèle, UCB inverse la tendance en sortant le chercheur de son isolement. La recherche du scientifique se construit directement autour du besoin du patient. UCB s'engage à fournir des solutions innovantes pour les besoins concrets des patients.

Ce nouveau modèle amène une nouvelle façon de penser le travail au sein d'UCB. Le motif de tous les membres de l'organisation, du chercheur à l'opérateur en passant par les fonctions support, devient de faire vivre au mieux les patients atteints d'une maladie grave.

Paragraphe 2 | Structure et gouvernance

Depuis le début de sa transformation, dans un souci de rendre l'organisation plus innovante et adaptable à la demande du client, UCB a la volonté de rendre le système de prise de décision plus efficace et rapide, d'après les trois personnes interviewées. La transformation implique également que l'ensemble des collaborateurs se sentent responsables des performances du

groupe. Pour ce faire, la structure de l'organisation a été revue et certaines choses ont changés en matière de gouvernance.

UCB dispose aujourd'hui d'une structure matricielle (entretien 7, annexe XII.), les collaborateurs sont ainsi regroupés dans des pôles par métier avec leur responsable hiérarchique mais leur travail est coordonné pour la réalisation de projet précis faisant intervenir plusieurs types de fonctions. La volonté au travers de cette nouvelle structure est de forcer la collaboration entre les différents acteurs de l'entreprise. Cette structure favorise l'organisation de petite équipe autour d'un projet commun, rencontrant un objectif collectif. Néanmoins, la transition des employés d'un projet à un autre reste encore difficile aujourd'hui, d'après l'un des Talents Lead (entretien 7, annexe XII).

C'est l'arrivée d'un nouveau CEO en 2015 qui a été à l'origine du changement. Il semble incarner le projet et s'est mis comme mission d'insuffler la dynamique chez tous les travailleurs. Afin de passer d'une organisation où 150 personnes, membres du comité exécutif, gèrent l'entreprise à une entreprise gérée par les 7.600 travailleurs. Selon les informations données par le Directeur stratégique (entretien 6, annexe XI.), la première année le CEO a embarqué l'ensemble des travailleurs dans un projet de réflexion où chaque acteur d'UCB a dû réfléchir à sa contribution dans l'entreprise ainsi que sa vision par rapport à la stratégie du groupe : pourquoi suis-je dans cette industrie, qui suis-je dans cette industrie, quelles sont les tendances qui l'impactent et quel est le plan stratégique d'UCB, que puis-je faire à court terme, moyen terme et long terme par rapport à UCB ? (entretien 6, annexe XI.). L'ensemble des avis ont été recueilli et utilisé pour définir la nouvelle stratégie d'UCB et ses objectifs. Par cette action globale de réflexion dans l'entreprise, l'idée était de sortir du schéma où le top pense et le reste exécute. Cette action est, d'après moi, centrale dans la démarche de responsabilisation de l'ensemble des travailleurs.

La multinationale dispose d'un comité exécutif composé d'une centaine de cadres dirigeants, représentants des différentes fonctions à travers le monde. Ce comité exécutif possède le pouvoir de surveillance et de décision. Depuis 2015, d'après les informations recueillies, la gouvernance essaye de représenter l'organisation matricielle en impliquant les collaborateurs dans la prise de décision stratégique. Ils font participer à la discussion des cadres des différents départements pour s'assurer que les décisions soient prises dans l'intérêt de l'ensemble des acteurs concernés. Ces informations ont été recueillies lors de l'entretien avec le Talent solution Lead (entretien 8, annexe XIII.). Cet élément souligne l'importance qu'accorde UCB à l'avis de ses collaborateurs.

D'autre part, les membres du comité exécutif se réunissent tous ensemble tous les quatre mois et travaillent sur leur « niveau de conscience » (entretien 6, annexe XI.) afin d'aligner qui ils sont avec leur rôle dans le projet collectif. C'est une démarche primordiale pour le succès de la nouvelle

stratégie. Les leaders du groupe doivent être convaincus de la nouvelle stratégie et être les moteurs de l'ambition collective. Ils ne peuvent y arriver sans être personnellement en phase avec le projet : « *un leader authentique mènera son équipe très loin* » d'après le Directeur stratégique (entretien 6, annexe XI.).

Toujours par rapport au comité exécutif, des enquêtes de satisfaction ont été mises en place afin de récolter l'avis des travailleurs par rapport au travail et décision de celui-ci. L'idée est de percevoir l'interprétation que les travailleurs ont de l'expérience créée par le comité exécutif et que ce dernier puisse s'adapter. Ce sont des questions qui mènent à un degré de précision très élevé permettant de percevoir de façon précise l'avis des collaborateurs.

D'autre part, le Talent solution lead (entretien 8, annexe XIII) explique que des comités de conseil ont été développés afin d'apporter un appui à la réflexion des différentes équipes de projets. Ces comités sont composés de membres du comité exécutif. Au travers de ces cellules de support la volonté est d'apporter une nouvelle fonction à la gouvernance d'entreprise, celle de l'encadrement. Ces comités servent à clarifier la stratégie et les attentes collectives du groupe afin de répondre aux interrogations des groupes, en amont à la réalisation du projet.

Les décisions stratégiques sont prises par ce comité exécutif en accord avec le plan stratégique développé sur base de la grande enquête réalisée au début de la transformation, et ensuite validée par le conseil d'administration. D'autre part, chaque année une prévision sur dix ans est faite permettant de prendre les décisions les plus judicieuses possible. Pour prendre en compte l'avis de l'ensemble de la population, ce plan est préparé par des équipes formées de seniors leaders (CEO-2) au travers des différents départements de l'entreprise. Cette prévision est ensuite présentée au comité exécutif et aux actionnaires principaux.

UCB est une société anonyme cotée en bourse, qui dispose d'un conseil d'administration dans sa forme collégiale classique basée sur le consensus. Le fait qu'il y ait beaucoup de gens impliqués par essence, complexifie la décision ce qui est avancé pour expliquer le peu de décentralisation. La gouvernance reste complexe et la préoccupation du top. Les trois personnes interviewées constatent que faire évoluer les choses dans une organisation de la taille d'UCB prend du temps.

Notons d'autre part que, d'après le Talent Lead (entretien 7, annexe XII), les actionnaires sont très favorables aux changements et remarquent aujourd'hui une amélioration en termes de collaboration et de performance. Ils sont alignés avec le changement culturel et stratégique déclarent les interlocuteurs, ce qui est avantageux par le fait que certains des actionnaires principaux sont également membres du comité exécutif.

Au vu du nombre de travailleurs employés chez UCB, bien que la volonté soit de prendre en compte l'avis de l'ensemble des collaborateurs, cela n'est pas faisable en pratique, d'après les informations recueillies. Néanmoins, la volonté existe de la part du board d'étendre la responsabilisation et de prendre les décisions dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes concernées. On peut dès lors rapprocher leur conception de la gouvernance, comme dans le cas d'AGILEmaker à la version proposée par J. Tirole d'un élargissement de la prise en considération mais pas d'un réel partage de pouvoir. La nouvelle structure favorisant la collaboration au sein de l'organisation a maintenu les différents niveaux hiérarchiques. Les supérieurs des différents départements, impliqués dans les discussions, ont un rôle de relais pour les employés en termes de gouvernance.

En reprenant la grille d'analyse proposée par R. Chao Berof et ses collègues (2002), on observe que les détenteurs du pouvoir de décision sont les membres du comité exécutif ainsi que le board des actionnaires principaux, néanmoins que ces deux groupes se recouvrent. Nous sommes ici également dans le cas d'une conception pluraliste multivariée de la gouvernance d'entreprise. Les principales parties prenantes prise compte chez UCB sont le client, les actionnaires et les employés.

Pour ce qui est de l'exécution du pouvoir, nous avons vu qu'en ce qui concerne la stratégie, le pouvoir de décisions est entre les mains du comité exécutif et des actionnaires principaux mais que néanmoins l'ensemble des collaborateurs ont été consultés pour définir la nouvelle stratégie. Nous avons également pu observer l'intégration de cadre (COE-2) des différents départements dans l'élaboration du plan de projection de l'entreprise.

L'information est formalisée au travers de formation animée par une équipe culture mise en place à Bruxelles pour l'ensemble du groupe. Cette équipe, très aligné à la nouvelle stratégie de l'entreprise d'après la responsable (entretien 6, annexe XI), a pour mission de véhiculer la culture d'entreprise dans l'ensemble des départements. Pour ce faire, ils organisent principalement des formations, des workshops courts et participatifs ou encore des coachings individuels. La transparence n'est cependant pas une priorité dans le groupe UCB, l'objectif est le partage d'une vision commune mais pas la transparence absolue dans la prise de décision, ce qui est, selon les interviewés, lié au secteur d'activité. Le but, au-delà d'informer les employés est de susciter l'intérêt pour le projet collectif et la motivation source d'engagement dans l'entreprise.

Il apparait au travers des différents entretiens, qu'UCB a la volonté de responsabilisé l'ensemble de ses acteurs en leur faisant prendre conscience de leur contribution au résultat global de l'entreprise. En mettant en place un système où chaque collaborateur détermine ses propres objectifs en fonction des priorités du groupe, UCB souhaite encourager ses employés à travailler

le plus efficacement pour l'intérêt général. Les managers sont les relais du comité d'exécution et veille à la motivation et à l'efficacité de leur équipe, c'est eux qui par leur rôle d'intermédiaire exécute les décisions stratégiques prises en amont. Pour ce qui est de la gestion quotidienne, chaque équipe projet est libre de prendre les décisions opérationnelles qu'elle souhaite pour la bonne conduite des opérations dans le cadre des objectifs qu'elle s'est fixée afin de contribuer aux objectifs globaux d'UCB.

UCB a gardé malgré la transformation une structure classique de gouvernance ne dérogeant pas, apparemment, aux prérogatives du code belge de gouvernance d'entreprise de 2009. Au vu de sa taille, la structure de la gouvernance devient plus complexe et l'informalité n'est pas de mise. Le rôle des actionnaires principaux et du comité exécutif est d'assurer l'existence d'une vision, d'un plan stratégique et de structurer la gestion à tous les niveaux de l'entreprise.

Paragraphe 3 | Rapport à l'agilité organisationnelle

Le changement stratégique chez UCB a été amené par la volonté de se démarquer parmi la concurrence dans le secteur biopharmaceutique. UCB est un petit acteur sur le marché en termes de budget (entretien 6, annexe XI), il ne peut dès lors prétendre à une place de leader et doit se démarquer pour survivre. Sa force, d'après les personnes interrogées, est de se différencier en proposant des solutions innovantes. L'agilité a été pensée au service de l'innovation afin de proposer des solutions inédites directement conçues par rapport aux besoins du client.

C'est, selon la Directrice stratégique (entretien 6, annexe XI), en responsabilisant le travailleur, en lui faisant prendre conscience la contribution de son travail dans la performance de l'entreprise et au-delà de ça, dans l'amélioration de la vie des malades, qu'UCB stimule la recherche et le développement.

On retrouve une culture de collaboration, la structure matricielle organisée autour de projets précis mélangeant différents métiers est pour moi la source importante de coopération. L'acceptation de l'échec est un deuxième élément du fonctionnement d'UCB. Ce dernier élément est fondamental dans l'organisation apprenante. C'est parce que les chercheurs ne sont pas pénalisés lorsqu'ils font des erreurs qu'ils essayent davantage et qu'ils font des découvertes plus rapidement.

Un autre élément qui favorise l'agilité au sein de l'entreprise est l'existence d'organes de support à la prise de décision opérationnelle des travailleurs (entretien 8, annexe XIII). Il s'agit d'un autre élément de l'agilité organisationnelle que l'on retrouve dans la littérature. L'idée que la hiérarchie de l'organisation devienne des facilitateurs de l'action orientée des employés est source de collaboration et aussi d'efficacité dans la réponse apportée aux patients.

Pour le développement de sa nouvelle stratégie, l'un des objectifs est de se concentrer sur l'individu afin l'amélioration à la fois sa qualité de vie au travail, par la motivation, et la performance collective. L'alignement de la vision au sein de l'entreprise est également primordial pour la réussite de la nouvelle stratégie. Il est indispensable qu'indépendamment, chaque acteur de l'entreprise soit conscient de son impact sur le résultat, de sa contribution à la performance de l'entreprise. C'est, comme nous l'avons vu, sur base d'un recensement global dans l'entreprise, que la nouvelle stratégie et la vision de l'entreprise ont été construites.

D'autre part, la définition des objectifs renforce également cet alignement. Les objectifs au niveau du groupe sont définis annuellement par le comité exécutif sur base de la stratégie construite sur à partir du recensement effectuer en 2015. Ensuite, chaque département analyse la contribution qu'il peut avoir dans l'atteinte de ses objectifs. Chaque équipe fixe ses objectifs sur ceux du département. Finalement, c'est chaque employé qui, sur base des objectifs de son équipe, va déterminer sa contribution propre. Ces objectifs individuels doivent être SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini) ce qui permet de s'assurer de la cohérence et de l'effectivité de la contribution aux objectifs globaux, d'après l'une des personnes interviewées. (entretien 8, annexe XIII)

Chez UCB, la culture est le pilier de la stratégie. Le Directeur stratégique (entretien 6, annexe XI.) affirme qu'ils ont la conviction que les résultats arrivent par les comportements. Au-delà d'une transformation structurelle, évoquée ci-avant, la volonté du CEO est de transformer les croyances des gens. Pour ce faire, une équipe culture a mis en place quatre types de comportement à valoriser dans l'entreprise. Ces comportements sont les principes centraux de la 'patient value strategy' dans l'entreprise, c'est au travers de ceux-ci que le résultat innovant pourra se concrétiser. Il y a une vraie croyance que le comportement individuel impacte le résultat, pour cela, les travailleurs doivent être alignés à la culture pour que tout le monde avance dans le même sens.

Les 4 types de comportements souhaités, décrits dans les slides de présentations des principes de la 'patient value strategy' (annexe XIV.) sont les suivants :

- « From noise to signal » : développer une compréhension profonde de la réalité du patient et produire des solutions exploitables basées sur la réalité plutôt que des hypothèses.
- « From task to value » : prendre des initiatives afin de créer de la valeur pour le client plutôt que pour terminer simplement sa tâche, se poser des défis à soi-même et aux autres sur la création de valeur pour le client avant de s'engager à agir, prendre des décisions courageuses en mesurant les risques pour créer de la valeur.

- « Space with consistency » : considérer le succès et les échecs comme une source d'apprentissage et amélioration et partager ses connaissances avec les autres. Il s'agit également de donner de l'espace aux autres en acceptant que nos collègues puissent avoir d'autres solutions et proposent des alternatives différentes. D'autre part il est également indispensable de savoir prendre cet espace avec cohérence en essayant de nouvelles approches alignées avec la stratégie et les valeurs. Et finalement, aligner ses efforts au reste de l'entreprise pour avoir un maximum d'impact pour le patient.
- « Helpness and generosity » : investir dans la construction de relation de confiance avec les partenaires dans et hors de l'entreprise, offrir son aide et ses ressources pour aider les autres dans l'intérêt du business. Et finalement, encourager et tirer part de la diversité pour améliorer les résultats.

Ces quatre comportements guident les employés dans leur travail de tous les jours. Il s'agit de principes simples auxquels chacun peut se référer dans ses actions quotidiennes. Le comportement nommé « Space with consistency » est un enjeu majeur de la mise en place d'une organisation plus agile pour les managers. Le rôle du leader est de développer les employés et de créer les conditions, le cadre pour que l'ensemble des collaborateurs puissent prendre sa place et oser l'innovation. Cette idée rejoint la notion « d'empowerment » qui est privilégiée à celle d'autonomie chez UCB. La responsabilité par rapport à un projet, est finalement collective, portée par l'ensemble des membres de l'équipe. Il est important de laisser de l'espace aux acteurs en leur laissant la liberté de s'exprimer afin de créer un flux d'échange continu ainsi que des relations de travail authentiques et ouvertes. C'est le fait de laisser les employés agir dans un espace plus large, cadré par des objectifs communs et de les inviter à prendre leur espace qui est la principale source d'agilité dans l'organisation, d'après les informations recueillies.

Finalement, cette culture établie autour des quatre comportements-clefs, décrits ci-avant, permet la création de sens dans l'accomplissement du travail des employés. En effet, l'implication personnelle nécessaire à comprendre le besoin du client et à créer de la valeur pour celui-ci, conduit chacun individuellement, à faire les choses autrement, de façon plus efficace et plus adaptée à l'objectif final et global de l'entreprise qui est de créer de la valeur pour le patient, c'est ce qu'affirme le Talent solution lead (entretien 8, annexe XIII).

D'après le Directeur stratégique, pour arriver au niveau qu'UCB souhaite d'agilité au sein de l'organisation, il manque la cohérence de l'ensemble de l'organisation autour de la nouvelle philosophie. En effet, il quitte une vision top-down de l'entreprise pour développer une organisation où ce qui importe est la valeur ajoutée que l'on fournit au client. Pour être congruent, les objectifs individuels devraient être le reflet de ceux du collectif. Ce qui leur manque aujourd'hui

est l'alignement de l'ensemble des processus et symboles à cette nouvelle vision de l'entreprise. Il faut que tous les éléments de l'organisation reflètent les quatre comportements-clefs.

Tout comme chez AGILEmaker, on constate au regard des différents entretiens que certains éléments viennent faciliter la mise en place de l'agilité au sein du groupe. Tout d'abord, au vu de sa petite taille dans pour le secteur, UCB dispose d'une plus grande élasticité que ses concurrents. Cette élasticité lui a permis de remettre en question son fonctionnement et sa stratégie et aujourd'hui de mettre en place sa transformation.

Le fait que certains des actionnaires sont également membres du comité exécutif facilite la prise de décision au niveau stratégique. L'alignement entre la direction et les actionnaires est grandement facilité par cela et tout comme dans le cas d'AGILEmaker, cela permet de se concentrer sur le déploiement de la nouvelle stratégie.

Par ailleurs, les informations recueillies me permettent d'identifier certains éléments qui viennent limiter le déploiement de l'agilité. Tout d'abord, il s'agit d'une transformation, au contraire d'AGILEmaker, UCB n'est pas née agile. Les mentalités doivent évoluer, c'est pourquoi le focus sur les comportements à adopter est si présent au sein de l'entreprise. Ce changement génère de la crainte chez certains travailleurs pour qui la nouvelle stratégie et l'agilité n'est pas habituelle. De plus, selon le Talent solution lead, il est difficile de faire accepter aux managers, montés dans la hiérarchie grâce à leur expertise, de se remettre en question par rapport aux propositions des employés. Aujourd'hui encore les facteurs de succès restent réfléchis de manière hiérarchique, c'est ce qu'affirme le Talent lead (entretien 7, annexe XII).

D'autre part, les interlocuteurs ont souligné le fait qu'il est difficile d'apporter de l'agilité dans le secteur de la biopharmaceutique, très cadré juridiquement. Le changement est difficile car il touche à un paradigme de la recherche scientifique qui est, d'après le Talent Lead d'UCB, souvent basé sur les découvertes antérieures. Ici, ils demandent aux scientifiques de faire de la recherche non pas pour approfondir des champs déjà explorés mais bien pour innover au départ des besoins des patients. Cette façon de fonctionner déstabilise, selon lui, les chercheurs habitués à travailler de façon détachée du patient.

Section 3 | Discussion

Bien qu'évoluant dans des contextes très différents, AGILEmaker et UCB disposent des mêmes intérêts en termes de gouvernance. Par sa taille et le secteur réglementé du biopharmaceutique, UCB se doit néanmoins d'avoir des processus de gouvernance institutionnalisés. Les deux entreprises ont une vision pluraliste multivariée de la gouvernance, tenant toutes deux comptes

des trois mêmes parties prenantes en particulier à savoir : les clients, les collaborateurs et les actionnaires. Ces trois parties prenantes que l'on peut mettre en parallèle au trois objectifs de l'agilité organisationnelle : répondre au besoin du client, mettre en valeur l'individu et ses compétences et améliorer la performance. Etablir une priorité entre ces trois parties prenantes n'est pas possible dans le cadre de ce travail car en fonction du rôle des individus interviewés dans l'organisation, leur point de vue varie.

Cette gouvernance envisagée comme pluraliste multivariée n'est cependant, dans les deux cas, pas poussée jusqu'à une décentralisation du pouvoir. En effet, bien que conscient de l'enjeu de prendre en compte les besoins de l'ensemble des acteurs de l'entreprise ainsi que les clients/patients dans la prise de décision stratégique ; ils ne sont dans aucun des cas acteur de la décision stratégique. Néanmoins, dans les deux cas la responsabilisation des acteurs par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise est un facteur important et passe par l'autonomie décisionnelle dans la gestion de leur projet. Cette autonomie des travailleurs semble plus grande chez AGILEmaker qui ne fixe pas de véritable objectif individuel à ses consultants, là où elle apparaît plus cadrée par les objectifs chez UCB. Bien que l'encadrement soit un élément central de la responsabilisation du travailleur, la taille et le secteur d'activité d'UCB, sont des éléments explicatifs avancés quant au fait que l'entreprise cherche à garder un cadre contraignant autour de l'employé.

La proximité entre les actionnaires et les gérants de l'entreprise, est une caractéristique commune des deux entreprises. Chez AGILEmaker il s'agit, comme nous l'avons vu, pratiquement des mêmes personnes, alors que chez UCB, certains actionnaires principaux se trouvent également dans le comité exécutif. Cette caractéristique limite la gestion des tensions entre ces deux acteurs importants dans la prise de décision stratégique et permet aux entreprises, bien alignées en termes de détention de pouvoir, de se concentrer sur le déploiement d'une stratégie collective et d'une vision commune dans l'entreprise.

La structure bien que différente, matricielle chez UCB et en réseau chez AGILEmaker, est définie en vue de favoriser dans les deux cas la collaboration entre les travailleurs. On retrouve au sein des deux entreprises, une entité ayant un rôle de support à l'ensemble de l'organisation. Cette volonté d'apporter aux travailleurs les outils dont ils ont besoin pour mener à bien leur mission est centrale dans la mise en place d'agilité dans l'organisation.

Au-delà du besoin de formalisation d'UCB, d'autres éléments diffèrent au sein des entreprises. D'une part, chez UCB, les managers ont un rôle clef en termes de relais de l'information, d'encadrement des objectifs et de motivation des employés. Ils sont un relais du comité exécutif, notamment en termes de gouvernance et de prise de décision dans les actions quotidiennes. Chez

AGILEmaker, on ne retrouve pas ce rôle clef car la fonction de manager en tant que telle n'existe pas, il n'y pas d'intermédiaire entre les gérants et l'ensemble des consultants.

UCB est convaincu que le changement se fera par l'adoption par ses employés de comportement représentant la nouvelle stratégie de l'entreprise. Il est indispensable selon nos interlocuteurs que les comportements et les mentalités de leurs travailleurs évoluent. C'est un défi majeur pour UCB. AGILEmaker ayant toujours eu la volonté d'agir de façon agile en cocréant avec le client, ne collaborent, a priori, qu'avec des acteurs convaincus par le modèle d'agilité. Cela facilite grandement l'adhésion des consultants aux valeurs de l'entreprise. L'alignement des ressources humaines à la culture se fait en grande partie par le biais du recrutement.

Il semble que ce soit la même dynamique qui ait encouragé le fonctionnement agile de AGILEmaker et de UCB. En effet, les deux entreprises sont soucieuses d'apporter des réponses innovantes et personnalisées à leurs clients, leurs patients, réelles plus-values pour ceux-ci.

Notons également que dans les deux cas, la culture est un élément important de l'agilité organisationnelle. Les deux entreprises favorisent l'apprentissage permanent. UCB encourage ses collaborateurs à prendre des initiatives et oser faire des erreurs pour repartir plus vite sur la bonne voie. AGILEmaker valorise les échanges permanents entre les acteurs afin de permettre l'amélioration continue. L'innovation pour apporter des solutions personnalisées à leur client est un élément fort de la stratégie des deux entreprises. Comme nous l'avons vu, la collaboration est également importante dans les deux entités, elle est assurée notamment par la confiance mutuelle entre les acteurs. Donner du sens à l'action est également une volonté centrale chez UCB et AGILEmaker. Les deux entreprises ont la conviction forte qu'en donnant de la signification aux actions, les travailleurs vont mieux organiser leur travail et prendre les décisions opérationnelles pertinentes et nécessaires pour parvenir au but. Ce sens permet d'homogénéiser l'ambition des collaborateurs.

La diffusion de cette culture collaborative se caractérise par le travail en petites unités définies sur base d'un projet commun. Les différents collaborateurs apportant chacun leurs compétences au service de la réussite de l'objectif commun. Ce mécanisme se met en place chez UCB, au travers notamment de la nouvelle organisation matricielle de l'entreprise.

Au-delà de la culture, des leviers de l'agilité organisationnelle sont observables dans les deux entreprises. Ainsi, le déploiement d'une vision partagée au travers d'un objectif commun pour AGILEmaker et de la 'patient value strategy' chez UCB. Le support accordé aux collaborateurs, comme nous l'avons vu, est également un élément important. Finalement, la définition d'un cadre bien défini. Ce dernier est davantage tangible chez UCB qui possède une charte des quatre

comportements à adopter dans l'organisation. Chez AGILEmaker, ce cadre est plus large et l'autonomie des travailleurs est ainsi plus grande. C'est la taille d'AGILEmaker et son secteur d'activité, ainsi que sa culture originellement agile qui lui permet de faire davantage confiance à ses collaborateurs.

Finalement, l'adaptation continue des travailleurs mais aussi de l'organisation au contexte est un élément qui semble primordiale pour la mise en place de l'agilité. En effet, l'agilité dans les comportements mais aussi dans la pensée des travailleurs, semble être pour les deux organisations, la source de l'adaptabilité de l'entreprise à son environnement variable et complexe.

CHAPITRE 2 | ANALYSE DU CONTROLE

Introduction

Ce deuxième chapitre est dédié à l'analyse du contrôle, sur base de la typologie réalisée par E. Chiapello décrite dans le chapitre 3 de la première partie de ce travail. L'auteur propose une typologie de synthèse, fondées sur six dimensions d'analyse du contrôle au sein de l'entreprise. Ces dimensions sont : la source d'influence du contrôle, son objectif, l'attitude du contrôlé, le moment du contrôle, ses processus et ses instruments. Les deux premières sections présentent l'analyse du contrôle au travers de cette typologie, respectivement chez AGILEmaker et chez UCB Bruxelles. Ces analyses se font toujours sur base des entretiens réalisés avec des collaborateurs des deux organisations.

Section 1 | AGILEmaker : analyse des 6 dimensions du contrôle

La première source du contrôle chez AGILEmaker semble être la pression du groupe au travers de la culture et des normes de comportements. D'après l'actionnaire non-gérant interviewé, l'alignement est très fort au sein du groupe, que ce soit entre les actionnaires mais aussi au niveau des consultants (entretien 3, annexe VIII). Si le collaborateur ne se sent plus aligné, c'est insupportable pour lui de rester car comme nous l'avons vu, les décisions se basent sur ce principe d'alignement général au sein de l'entreprise.

Ensuite, on retrouve également de l'auto-contrôle, par l'intériorisation de la culture et des normes ainsi que l'auto-fixation d'objectif. L'un des collaborateurs souligne ainsi que le contrôle vient plutôt de lui-même, des initiatives qu'il prend pour que son travail soit bien réalisé. Par exemple, lorsqu'il publie un article sur LinkedIn, il demande à un collègue anglophone de relire son anglais (entretien 4, annexe IX). Un autre consultant (entretien 5, annexe X) explique ne pas avoir d'objectif ou de référentiel de réussite dans sa mission. Il a dès lors créé lui-même une grille d'analyse et procède seul à des rétrospectives sur son travail.

Une autre source est liée au pouvoir personnel des fondateurs. D'après les informations récoltées, l'un des fondateurs, axé sur le développement du business, veille à l'engagement et l'alignement des collaborateurs en les appelant par téléphone régulièrement (entretien 3, annexe VIII.). C'est également lui, avec l'aide d'un employé, qui vérifie la facturation (entretien 2, annexe VII.). Le

second fondateur, créateur du contenu, est une référence pour les collaborateurs en termes d'agilité, il est également une source informelle d'influence, il relit les offres, donne des conseils sur les méthodes agiles, etc. (entretien 1, annexe VI.).

La deuxième dimension est l'objectif, la finalité du contrôle. Principalement le contrôle s'exerce non pas sur les résultats, mais sur les tâches tout au long du projet. Il n'y a en effet pas d'objectif fixé pour les consultants, leur mission est leur mandat général convenu avec le client. Pour les employés au bureau, des objectifs sont fixés pour trois mois en discussion avec les gérants. Néanmoins, le contexte évoluant très vite, au rythme des clients, ces objectifs sont pratiquement entièrement revus avant la fin de l'échéance.

On retrouve par ailleurs un contrôle de la culture, des normes et règles de comportement, un contrôle par rapport à l'alignement des collaborateurs à la culture de l'entreprise. Bien qu'il soit informel, ce contrôle est primordial pour veiller à l'engagement des acteurs parti en mission, à leur motivation et à leur alignement avec la vision d'AGILEmaker.

Pour ce qui est de la personne contrôlée, trois types d'attitudes existent : l'implication morale, la relation instrumentale et l'aliénation. Il s'agit dans le cas présent, majoritairement d'implication morale. C'est l'engagement des collaborateurs et leurs croyances dans le projet collectif qui les motivent à réaliser leurs tâches dans l'intérêt du projet commun.

La quatrième dimension est le moment du contrôle. Chez AGILEmaker, une grande partie du contrôle est effectuée en amont de la réalisation du projet. Ce n'est pas tellement la planification qui compte mais l'encadrement. En effet, par volonté d'agilité, chacun est libre d'effectuer son travail comme il l'entend, pour contrebalancer cette autonomie et construire un projet collectif cohérent, il est indispensable de construire un cadre limitant l'action. Pour se faire, la récolte d'information avant le début du projet est un élément essentiel.

Ensuite, la majorité du contrôle se fait durant l'action par feedback partiels réalisés par les paires. Les projets d'AGILEmaker sont réalisés par itérations courtes, avec la création de prototype et un lien très soutenu avec le client. Ce feedback est un élément essentiel de l'apprentissage continu. Il reste aujourd'hui encore informel mais il existe au sein de l'entreprise une volonté forte de le formaliser en formant les collaborateurs à la culture du feedback afin d'apprendre à le donner et le recevoir correctement. L'objectif de ce contrôle en amont est de donner l'ensemble des outils à l'individu pour qu'il puisse ensuite travailler de manière créative afin de trouver des réponses innovantes. Le contrôle pendant l'action sert à ouvrir l'esprit du travailleur concernés afin d'apprendre de ses erreurs et de s'améliorer.

Il n'y a ensuite toujours selon les données recueillies, aucune volonté de contrôler la qualité du travail fini. L'alignement est supposé suffisant pour que le produit fini soit en phase avec la demande initiale. Il existe cependant des « one-to-one », réunion entre un des gérants et l'un des collaborateurs. Ces entrevues sont également informelles et principalement organisées lorsqu'une tension est perçue. (entretien 5, annexe X.) Il s'agit d'un espace d'échange privilégié.

Pour ce qui est des mécanismes et processus de contrôle, il semble au vu de la grille d'analyse proposée, que le contrôle soit intuitif ou par jugement. La distinction est liée à la clarté des objectifs et des outputs. Il s'agit dans les deux cas, d'un contrôle non-cybernétique, ne se référant pas à une norme. Il s'applique aux actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif final de l'entreprise prise dans son sens collectif. C'est parce qu'il existe un cadre de pensée claire véhiculer par une culture d'entreprise forte, qu'intuitivement ou par jugement, le contrôle informel des tâches s'effectue.

Finalement, le principal instrument de contrôle au sein de l'entreprise se trouve être la culture de l'organisation. Toujours par cette volonté d'autonomie du travailleur, c'est véritablement l'intégration de la culture que les individus vont, indépendant d'autres pressions, prendre les bonnes décisions dans l'intérêt de l'ensemble de l'organisation. D'autre part, les relations interindividuelles par la formation de petits groupes de travail autour d'un projet est également un instrument de contrôle interpersonnel.

Pour suivre la démarche proposée par E. Chiapello, nous allons à présent discuter les facteurs de contingences de l'entreprise en les liant aux analyses de l'agilité et de la gouvernance faite en amont. Deux éléments importants sont la jeunesse de l'entreprise et sa petite taille. AGILEmaker existe depuis 2013 et compte, en Belgique, moins de cent personnes. Ces deux éléments peuvent expliquer l'informalité des processus de contrôle.

Le secteur d'activité est également un élément important. Il s'agit de consultance en transformation d'entreprise, les consultants sont des individus expérimentés. Le contrôle basé sur la confiance afin de maintenir l'autonomie des collaborateurs, est grandement facilité par le profil sénior des acteurs.

Le changement permanent dans la demande des clients et le souci d'AGILEmaker d'apporter des solutions innovantes et cocréées ne laissent pas la place à des tâches répétitives. Cet élément conduit au fait que le contrôle ne peut être le fruit d'une procédure standardisée mais doit être adapté à chaque situation. D'autre part, les outputs ne sont pas toujours mesurables et les gérants ont suffisamment confiance en la compétence de leur collaborateur que pour ne pas exercer de contrôle de qualité du service presté mais bien lors du recrutement.

Il est important de clarifier le point de vue d'AGILEmaker par rapport aux objectifs. Il existe une stratégie d'entreprise dont des objectifs globaux, semi-annuels, découlent. L'idée est que l'ensemble des collaborateurs se réfèrent à ces objectifs collectifs pour réaliser son travail. Néanmoins, il n'y a pas d'objectif prédéfini individuellement. Il s'agit d'un processus internalisé où chacun doit, en permanence, doit d'aligner ses comportements et ses décisions en fonction de la stratégie d'AGILEmaker. C'est donc l'intégration de la culture par l'ensemble des collaborateurs qui permet la prise de décision cohérente au travers de l'ensemble de l'organisation.

Section 2 | UCB : analyse des 6 dimensions du contrôle

Le contrôle chez UCB est exercé par différentes sources. On retrouve la pression du groupe au travers de la culture et des normes de comportement défini par les quatre types de comportements souhaités au sein de l'entreprise, pilier de la stratégie. L'auto-contrôle est aussi présent par l'intériorisation de cette culture ainsi que par l'auto-fixation d'objectif, en lien avec les objectifs globaux du groupe. On retrouve finalement une forme de contrôle plus classique par l'organisation, un contrôle personnalisé effectué par le supérieur hiérarchique. Cette situation est de l'avis des interviewés, due à la transition et au besoin des deux parties d'être rassurées. D'une part certains managers ont du mal à laisser de l'autonomie au travailleur, de leur faire pleinement confiance. D'autre part, les employés ont besoin d'être rassurés par rapport à la réalisation de leur tâche. Cela montre que le comportement insufflé par UCB : 'Space with consistency', détaillé dans le chapitre précédent, n'est pas encore acquis pour les collaborateurs.

Le contrôle chez UCB s'exerce aujourd'hui sur les comportements, l'adhésion à la culture mais aussi sur les résultats. Contrairement à la situation chez AGILEmaker, ici les objectifs individuels sont clairement définis en lien avec la stratégie générale. Ces objectifs doivent être SMART, comme cela est expliqué dans la description de la conception de l'agilité de l'entreprise dans le chapitre précédent. Sur base de ses objectifs, les résultats peuvent être contrôlés et évalués (entretien 8, annexe XIII).

L'attitude du contrôlé est également une implication morale dans le cadre d'UCB. C'est sa volonté de participer à l'ambition globale de l'entreprise, d'apporter de sa contribution, d'aider les patients par son travail qui rend la concrétisation du projet possible. UCB étant en transition, on retrouve néanmoins toujours une relation instrumentale entre le contrôlé et l'organisation. L'alignement de l'ensemble des processus à la nouvelle philosophie de responsabilisation n'est pas encore terminé. Par exemple, bien que la volonté d'évaluer l'individu sur base de sa contribution au collectif est très forte, la rémunération n'a pas encore été adaptée et reste liée aux

performances individuelles (entretien 7, annexe XII). Le travailleur reste dans ce cas dans une relation instrumentale par rapport à l'employeur.

Le contrôle chez UCB a principalement lieu pendant l'action. La volonté est d'implémenter, tout comme chez AGILEmaker, le feedback par les pairs et la hiérarchie de façon continue. Dans les faits, le chemin est encore long et le contrôle reste formalisé à une réunion au milieu du projet avec le supérieur hiérarchique d'après les trois témoignages. Le but de ce contrôle pendant l'action est de rebondir sur ses erreurs afin d'apprendre le plus rapidement possible et d'innover. On retrouve également une évaluation après l'action qui sert à contrôler l'atteinte des objectifs et l'exécution des tâches. Pour ce qui est du contrôle avant l'action, le cadre mis en place par la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs aux comportements favorisant la bonne réussite de la stratégie générale, a pour vocation de limiter le contrôle pendant et après l'action. Par l'alignement, les différents points de vue sont centrés autour d'un projet commun.

Le contrôle chez UCB peut être, selon moi, considéré comme cybernétique en ce sens où les comportements et les actions sont ajustées en fonction de ce qui est espéré. En effet, une projection sur dix ans est réalisée chaque année et les objectifs devant être atteints sont détaillés pour l'année en cours. D'après les informations recueillies, l'évaluation individuelle et collective, semble se base sur des objectifs définis en amont pour évaluer le travail encours. Néanmoins, l'implémentation du feedback dans l'entreprise rejoint une forme non-cybernétique de contrôle, basé sur la rétroaction et plus sur le référencement aux normes. On retrouve au sein d'UCB, deux types de contrôle, cela s'explique par la situation de transformation que connaît aujourd'hui l'entreprise. Néanmoins cela peut également se justifier par le besoin de formalisation au vu de la taille du groupe et d'assurer la réussite de l'objectif global.

L'instrument principal du contrôle mis en place dans la transformation d'UCB vers plus d'agilité organisationnelle est la culture de l'organisation. C'est le partage de cette culture forte et cohérente avec la stratégie de l'entreprise qu'individuellement, chaque acteur aligne son travail à la volonté du groupe. D'autre part, l'organisation elle-même, ses règlements et procédures sont des instruments du contrôle toujours présent.

Nous pouvons, comme dans le cas d'AGILEmaker, analyser les facteurs de contingence chez UCB.

Dû à son secteur d'activité, UCB est contraint à une réglementation forte et un cadre légal stricte. Ce contexte a longtemps empêché, d'après la Directrice stratégique, l'entreprise de se remettre en question et reste aujourd'hui considéré comme un frein à l'autonomie du travailleur. Selon les interlocuteurs, le contrôle formalisé par une évaluation des objectifs et ainsi de la contribution individuelle au projet commun, est indispensable dans ce type d'organisation. Néanmoins comme

nous l'avons vu, UCB est un petit acteur dans son secteur, il est davantage flexible que ses concurrents ce qui lui a permis de penser une pareille transformation culturelle.

D'autre part, l'ancienneté de l'organisation, et sa récente transformation sont des facteurs importants de la situation parfois ambiguë de la situation du contrôle. En effet, plusieurs formes de contrôles sont présentes, le contrôle au travers de la culture est celui qu'UCB tente de mettre en place afin de développer sa nouvelle stratégie. Alors qu'un contrôle sur le résultat, plus top down est toujours en vigueur dans certaines parties de l'organisation. Dans un bon nombre d'équipes, d'après les informations recueillies, les deux contrôles se chevauchent. Cela justifie également les deux types d'attitude du contrôlé relevé, l'implication morale et la relation instrumentale.

L'efficacité nécessaire à la survie sur le système et le domaine d'activité exigent qu'est la biopharmaceutique impliquent une définition claire des objectifs qui doivent être mesurables. D'autre part, l'utilisation de technologie de pointe est également un facteur d'exigence en vers les collaborateurs. Pour ces différentes raisons, le contrôle de la qualité du travail doit être effectué afin de garantir que l'expérience du patient sera positive (entretien 6, annexe XI.)

Le statut de chercheur de la majorité des collaborateurs de Bruxelles, facilite l'acceptation de l'erreur et l'implémentation de feedback continu. En effet, le fonctionnement par essai et erreur, est intrinsèque à au travail de recherche. D'autre part, nous pouvons comprendre au travers des différents entretiens, qu'au plus les acteurs sont proches de la concrétisation du médicament, au plus le contrôle est intense en termes de sécurité.

Section 3 | Discussion : contrôle au travers de la culture

En comparant les différentes dimensions du contrôle analysés dans les sections antérieures, nous pouvons observer les différences et similitudes entre le fonctionnement du contrôle au sein des deux entreprises.

On observe dans les deux cas que la pression du groupe est la source de contrôle la plus importante, ensuite l'autocontrôle est également un vecteur important. On retrouve de façon plus anecdotique, au sein d'AGILEmaker une source de pouvoir émanant de la personnalité des gérants. Chez UCB, on retrouve une forme de contrôle exercé par l'organisation, elle-même.

Dans les deux entreprises, un contrôle de la culture et des règles de comportement est observable. Il s'agit du principal objectif chez AGILEmaker alors que chez UCB, c'est le contrôle du résultat qui

prime. Les travailleurs sont donc attendus sur leurs résultats, sur leur qualité mais aussi sur la façon dont ceux-ci ont été atteints, ce qui rejoint le contrôle des comportements.

Dans les deux entreprises le comportement du travailleur se traduit par une implication morale, par une véritable implication dans le projet et la volonté d'atteindre l'objectif commun. Chez UCB la relation instrumentale reste cependant très présente. On la retrouve aussi chez AGILEmaker mais uniquement dans les tâches liées à la facturation.

Au sein d'AGILEmaker, il n'y a aucune volonté de contrôler le travail après la réalisation de la tâche. L'essentiel du contrôle se fait durant l'activité et par l'encadrement en amont du projet. Chez UCB, le contrôle est également valorisé durant l'activité et en amont de celle-ci par la mise en place d'un cadre. On y retrouve également une forme de contrôle a posteriori, lié à leur souci de contrôler le résultat. L'organisation d'une culture du feedback est un véritable enjeu pour les deux entreprises.

Les processus de contrôle sont différents au sein des deux organisations. Les mécanismes non-cybernétiques chez AGILEmaker alors qu'ils le sont, en partie chez UCB. Comme nous l'avons vu, le contrôle cybernétique signifie que la situation est évaluée en fonction de l'état attendu de l'entreprise. Cela est dû à la volonté chez UCB de contrôler la contribution effective des individus aux résultats globaux. On retrouve également par l'implémentation du feedback au sein de l'entreprise, des processus non-cybernétiques de contrôle.

Finalement, on observe malgré les différences qu'il peut y avoir au niveau de certaines dimensions que l'instrument de contrôle privilégié au sein des deux entreprises est le contrôle par la culture.

En se référant au modèle de W.G. Ouchi concernant le contrôle, au sein des deux organisations, le contrôle par le clan qui semble être particulièrement présent. En effet, le contrôle par le clan est basé sur les valeurs culturelles, les normes et les attentes comme mécanismes primaires de contrôle. Il s'agit d'un contrôle par l'internalisation des normes par les individus. Ce modèle de contrôle par le clan permet selon R. Carvalho (2003) de dépasser le coût de la surveillance présent dans le modèle bureaucratique et l'ambiguïté des informations lors des échanges contrôlés par le marché.

Si le modèle du contrôle principal est celui par le clan, la culture, il n'empêche cependant pas d'autres modèles d'évoluer en parallèle et ce principalement chez UCB. On retrouve dans la préoccupation des deux entreprises, le souci de répondre aux besoins de leurs clients/ patients qui induit une forme de contrôle par le marché. D'autre part, chez UCB certaines procédures de contrôle restent bureaucratiques, notamment en ce qui concerne la sécurité (dosage, etc.) et les budgets. On retrouve également chez AGILEmaker du contrôle davantage bureaucratique dans la

gestion de la facturation. Il semble y avoir au sein des deux entreprises une différence entre le contrôle de la qualité et le contrôle de ce qui est quantifiable. Les éléments quantifiables comme le budget, les chiffres de production, etc. doivent être contrôlés sur le résultat. Pour ces éléments, le contrôle reste bureaucratique avec de la supervision plus directe et de la standardisation des procédés.

On retrouve également au sein des deux entreprises des éléments du contrôle culturel identifié par L. Child. Dans les deux cas, le contrôle est fondé sur une identification forte aux buts communs, une certaine autonomie et l'accent sur la formation et le développement du personnel. On retrouve chez AGILEmaker, en plus de cela, l'importance du recrutement et le contrôle informel.

On se trouve donc dans les deux entreprises dans une configuration hybride, comme définie dans le chapitre 3 de la première partie, au sein de laquelle le contrôle par la culture est privilégié. Ce modèle est appelé par R. Carvalho le contrôle au travers de la culture.

On retrouve chez UCB la préoccupation pour la fonction du manager qui a un rôle crucial dans l'adhésion de son équipe à la culture. C'est également son comportement qui permettra aux travailleurs de se sentir libre de prendre des initiatives et de se tromper afin de mieux apprendre.

Dans la théorie des configurations organisationnelle de H. Mintzberg, l'endoctrinement est défini comme le fait que chaque individu soit capable, par son intégration des valeurs et des convictions de l'entreprise, de prendre des décisions comme tous les autres membres de l'organisation. Cette volonté est partagée par les deux entreprises. C'est le défi de l'autonomisation et de la responsabilisation des employés. Comme nous l'avons vu, dans les faits, cela ne conduit pas à une décentralisation du pouvoir à proprement parlé au niveau de décision stratégique. Elle reste le lot du top au sein des deux organisations mais permet à chacun d'être autonome dans son travail et de prendre des initiatives sans surveillance.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre sur l'analyse du contrôle au sein des deux entreprises étudiées, permet en définitive de faire le point de la situation des deux entreprises.

Chez AGILEmaker le contrôle est effectué avant ou pendant la réalisation du projet, mais il n'existe très peu de contrôle à posteriori. Le contrôle est principalement basé sur la mise en place d'un cadre établi, comme nous l'avons vu, et d'un réajustement permanent durant la réalisation du projet. Les gérants d'AGILEmaker, mettent en place les conditions suffisantes pour que chacun puisse atteindre les objectifs, sans qu'un contrôle de la qualité du service soit réalisé. C'est en

sélectionnant les bons profils, en véhiculant une culture forte et une direction commune bien définie que les gérants d'AGILEmaker s'assure d'atteindre les objectifs du groupe. Le mode de fonctionnement n'est pas cybernétique.

La situation n'est pas la même pour UCB. En effet, bien que la volonté soit d'encourager d'avantage la pratique du feedback continu, le contrôle à posteriori reste présent. Les managers s'assurent par des réunions formalisées de la bonne réalisation des objectifs fixés. Le véritable changement dans la nouvelle stratégie de l'entreprise, est la méthode de fixation de ces objectifs. Ainsi, c'est le travailleur lui-même qui, en lien avec les objectifs du groupe, va proposer sa contribution. C'est par la transformation culturelle impliquant la responsabilisation des employés que ceux-ci sont encouragés à donner le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre l'objectif global. C'est une forme de contrôle au travers de la culture. Ces conditions de travail, source de motivation et d'engagement envers l'entreprise, permettent à UCB d'atteindre la performance souhaitée, préalablement évaluée. Le mode de fonctionnement chez UCB, en ce qui concerne l'atteinte des objectifs, est davantage cybernétique et s'évalue en comparaison à une projection.

Dans les deux cas, l'innovation dans les services et produits proposés est un élément central et un véritable objectif pour l'entreprise. Cette innovation est favorisée par un contrôle subtil et continu. C'est ce qui fait de l'organisation du contrôle de l'atteinte des objectifs, un enjeu important de la mise en place d'agilité dans l'organisation.

CHAPITRE 3 | LES ENJEUX DU CONTRÔLE DANS L'ENTREPRISE EN QUÊTE D'AGILITE ORGANISATIONNELLE

Le contrôle, au travers de la culture, devient plus subtil et discret, néanmoins, la responsabilisation des travailleurs ne doit pas être vue comme l'absence de contrôle. Comme nous l'avons vu dans la littérature, H. Mintzberg parle du 'contrôle de l'âme', N. Aubert et V. Gaulejac du 'contrôle du psychique' dans le but d'aligner les comportements individuels sur les objectifs collectifs de l'entreprise.

A priori, le contrôle semble aller à l'encontre des principes de l'agilité organisationnelle car il limite l'autonomie et la créativité des travailleurs. Dans cette vision, tout type de contrôle est à bannir de l'organisation laissant place au bon sens. Néanmoins, au travers des deux études de cas menées, il me semble que le contrôle peut s'avérer être un levier d'action pour la mise en place d'un fonctionnement plus agile au sein de l'entreprise.

Comme nous l'avons vu au travers des deux études de cas, le contrôle au travers de la culture semble privilégié car il induit l'engagement individuel des travailleurs dans la cause commune de l'entreprise. Ce modèle de contrôle présente la qualité d'être hybride ; bien qu'il privilégie l'identification comme vecteur de coordination et de résultat, d'autre forme de contrôle sont envisageables. Il va sans dire que le prérequis inévitable pour ce mode de contrôle est l'existence d'une culture d'entreprise forte au sein de l'organisation. Nous avons vu dans la littérature des mécanismes de contrôle pouvant être mis en place pour favoriser le développement d'une culture forte.

Il s'avère dès lors que dans l'organisation agile, le contrôle n'est pas à supprimer mais bien à modifier vers afin de le rendre davantage encadrant que limitant. Dans la suite de ce chapitre, je fais part de ma vision de ce que peut être le contrôle au service de l'agilité organisationnelle.

Le contrôle peut avoir un rôle primordial dans l'entreprise en quête d'agilité organisationnelle car il est un facteur d'alignement entre les travailleurs et la mission de l'entreprise. Il peut faciliter le bon fonctionnement de l'entreprise agile en :

- 1. Assurant la rapidité et la qualité du travail**
- 2. Favorisant l'autonomie des travailleurs**
- 3. Encourageant la collaboration**
- 4. Veillant à l'engagement des travailleurs/ donnant du sens à l'action**
- 5. Anticipant les tensions**

Défini au travers de ces 5 rôles, le contrôle devient un élément fondamental de la mise en place de l'agilité dans une organisation. Il devient la variable intermédiaire, entre la culture forte de l'entreprise et l'autonomie individuelle afin de maintenir l'ensemble des travailleurs alignés à l'objectif commun. Pour remplir ces fonctions, j'ai décelé au travers des deux études de cas et de la revue de littérature, certains mécanismes qui peuvent être mis en place et qui sont dès lors des véritables enjeux pour que le contrôle devienne un moteur de l'agilité organisationnelle. Il s'agit de :

- **La mise en place de la culture du feedback.** Le feedback est un véritable enjeu de contrôle au travers de la culture mais aussi de l'organisation en quête d'agilité. D'après l'analyse des cas pratiques il me semble qu'il doit être réalisé entre paires mais aussi avec le manager ou le supérieur hiérarchique, de façon réciproque et continue. Il permet un ajustement permanent durant la réalisation du travail favorisant l'apprentissage continu et l'innovation. On parle de culture du feedback car il ne s'agit pas d'un mécanisme à imposer mais d'une philosophie de travail à apprivoiser. Il est important d'apprendre à donner du feedback et aussi à le recevoir.
Ce premier enjeu encourage la collaboration, permet d'anticiper les tensions et assure la rapidité et la qualité du travail.
- **La construction d'un cadre de références pour les travailleurs.** Cet enjeu est l'un des éléments principaux de l'alignement des travailleurs à l'objectif commun de l'entreprise. Il fait partie de la mise en place du contrôle avant le début du projet mais également durant le projet. L'entreprise, en définissant un cadre composé des valeurs, des normes de comportements, de règles simples, d'une vision partagée, de délais et de budget, permet aux travailleurs d'avoir un cadre auquel se référer lorsqu'il réalise son travail ou qu'il prend des initiatives ou des décisions au nom de l'entreprise. La clarification d'un objectif global d'entreprise et la définition des priorités au niveau stratégique font également partie de la mise en place de ce cadre.
Cela favorise l'autonomie des travailleurs, donne du sens à l'action et assure la qualité et la rapidité du travail.
- **La facilitation de la circulation de l'information.** La transparence au sein de l'organisation est source de confiance et de coopération. L'accessibilité de l'information permet également de clarifier la vision des travailleurs par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise. En plus de favoriser la collaboration entre les acteurs, cela donne du sens à l'action et permet d'anticiper les tensions.

- **La création d'organes de support.** Cet élément semble indispensable à la motivation du collaborateur. Les cellules de soutien permettent tout au long de la réalisation du projet, d'apporter l'aide nécessaire aux travailleurs. Ce qui permet à chacun de ne pas se sentir livré à lui-même face à son travail. D'autre part ces cellules de soutien sont les garantes de l'alignement en apportant une aide homogène et proche de la des décideurs stratégiques de l'entreprise. En plus de veiller à l'engagement, cet enjeu permet d'assurer l'autonomie du travailleur tout en encourageant la collaboration.
- **L'adaptation des managers à leur nouveau rôle.** Dans l'entreprise agile, la fonction du manager est clef. Il se doit de montrer l'exemple en étant très imprégné de la culture de l'entreprise et convaincu des biens fait de l'agilité dans l'organisation. Le manager doit apprendre à déléguer, pas simplement la tâche mais la responsabilité de celle-ci et quitter son rôle de surveillance afin de valoriser la confiance. Les managers en place dans les entreprises en transformation ne sont pas toujours disposés à s'adapter ou n'ont pas les compétences pour le faire. Cet enjeu favorise l'autonomie des travailleurs, encourage la collaboration par l'augmentation des relations interpersonnelles informelles et permet également d'anticiper les tensions car le manager devient un relais d'information important.
- **L'alignement des processus de récompense.** Il me semble qu'un autre élément important est l'alignement des processus, principalement ceux liés à la récompense du travail effectué, la partie variable du salaire par exemple. Pour encourager le travail collaboratif, l'engagement envers le collectif et la volonté de réaliser les objectifs communs, l'évaluation et les récompenses doivent se baser sur la contribution aux résultats globaux de l'entreprise.
- **La mise en place de procédure claire pour vérifier le budget et les aspects liés à la sécurité.** Les entreprises ne doivent selon moi ne pas craindre d'avoir recourt à des procédures de contrôle davantage standardisées ou systématiques pour veiller à la bonne réalisation des tâches où les chiffres ont de l'importance tel que la facturation ou encore le dosage des produits. Notons que par sa définition, le contrôle au travers de la culture se veut hybride, dès lors des mécanismes de contrôle plus bureaucratiques peuvent sans poser des problèmes de cohérence, être mis en place. Cet enjeu assure principalement l'efficacité et la qualité du travail.

- **L'encouragement de l'autocontrôle.** Par l'autocontrôle, le travailleur prend la responsabilité de son travail et recherche de l'aide ou du feedback auprès de ses collègues, de ses supérieurs ou des organes de support afin d'améliorer son travail de façon la plus rapide possible. Cela favorise l'autonomie des travailleurs, encourage les interconnexions et la collaboration, anticipe les problèmes par rapport à la réalisation de la tâche et finalement assure la qualité et l'efficacité du travail.

Dans l'hypothèses où ces mécanismes ont été bien identifiés, et sont véritablement les leviers de la mise en place d'un contrôle assurant les fonctions énoncées ci-dessus, on peut penser qu'ils sont dès lors une source de motivation, d'efficacité et de facilitation de la prise d'initiative pour le travailleur.

Le contrôle semble générer de l'agilité, en ce sens où il peut être organisé afin de favoriser les objectifs de l'agilité organisationnelle établis dans la revue de littérature. La motivation pousse le travailleur à donner le meilleur de lui-même et à s'engager dans le projet collectif. Le contrôle encourageant l'efficacité du travail, vecteur d'amélioration de la performance. Finalement, le contrôle, envisagé comme décrit ci-avant, fourni les conditions nécessaires à la prise d'initiative source d'innovation, enjeu central de la mise en place de l'agilité.

Toutefois, il est important de rappeler que ce constat est dressé sur base de ma recherche et de mes deux analyses de cas et n'a pas la prétention d'être généralisable.

CONCLUSION

L'élaboration de ce mémoire a eu pour but d'explorer l'impact de l'agilité organisationnelle sur la gouvernance de l'entreprise au travers des enjeux du contrôle dans l'organisation. Ce document est divisé en deux parties, la première est une revue de littérature et problématisation alors que la seconde est la présentation de deux études de cas, chez AGILEmaker et UCB.

La revue de littérature m'a permis de construire un cadre cohérent afin d'analyser les notions principales de cette démarche de recherche.

Le chapitre sur l'agilité a conduit à la conception d'une grille d'analyse reprenant les objectifs, les caractéristiques, les leviers et les ambitions culturelles de l'agilité, au travers des différentes lectures. Cela m'a permis d'identifier la présence ou non de ces éléments au sein des organisations étudiées.

Ensuite, l'état des lieux de la littérature au sujet de la gouvernance m'a permis d'identifier l'existence de la conception pluraliste multivariée de celle-ci, opposé à sa conception binaire. Cette vision de la gouvernance prend en compte, au-delà des intérêts de l'actionnaire, ceux de l'ensemble des parties prenantes. D'autre part il ne s'agit pas nécessairement d'un véritable partage du pouvoir, cela peut se concrétiser en une prise en compte élargie des attentes des parties prenantes. La grille d'analyse utilisée par R. Chao Berof et ses collègues (2002) considérant la détention du pouvoir, l'exécution du pouvoir et la gestion des dysfonctionnements comme les trois éléments essentiels de l'analyse de la gouvernance, m'a servi à comprendre les enjeux de la gouvernance au sein d'AGILEmaker et UCB.

La recherche autour de la notion du contrôle m'a permis de souligner le fait qu'il existe plusieurs configurations, adaptées à des contextes différents. Dans l'environnement turbulent que nous connaissons aujourd'hui, R. Carvalho propose la mise en place d'un contrôle au travers de la culture. Il s'agit d'un contrôle hybride, utilisant l'identification comme moyen de coordination principal. La typologie de synthèse construite par R. Carvalho (2003) basée sur six dimensions distinctes du contrôle, m'a été précieuse pour l'analyse des mécanismes de contrôle au sein des deux entreprises.

Cette base théorique m'a servi de référence pour analyser les données recueillies, par entretien dans les deux entreprises.

En ce qui concerne la gouvernance, nous avons pu constater que les processus sont différents dans les deux entreprises, en effet, ils sont bien plus formalisés chez UCB que chez AGILEmaker.

Néanmoins, les deux entreprises ont une conception pluraliste multivariée de la gouvernance sans véritable partage de pouvoir. D'autre part, les trois parties prenantes principalement prises en compte dans les décisions sont les consommateurs, les collaborateurs et les actionnaires. La proximité entre les gérants et les actionnaires est également un élément commun aux deux entreprises, bien que ce soit davantage le cas chez AGILEmaker. Il semblerait au travers de ces deux études de cas que la vision pluraliste multivariée de la gouvernance soit une vision adaptée à la mise en place de l'agilité organisationnelle mais que néanmoins le partage du pouvoir ne soit pas une nécessité. Dans ce cas, l'interaction entre détenteurs du pouvoir, ceux qui prennent effectivement les décisions, et l'ensemble des parties prenantes importantes doivent être soutenues. Le défi est d'entretenir un échange mutuel pour que les attentes des différents acteurs puissent être entendues et que les décisions prises en amont, soient comprises par l'ensemble des collaborateurs. De plus, le fait de maintenir le pouvoir dans les mains d'un comité restreint est inévitablement une source d'efficacité, de rapidité, fondamentale dans le fonctionnement agile. Néanmoins, pour se faire, l'enjeu de la communication est très grand.

J'ai pu constater la mise en place d'une série de leviers facilitant l'agilité dans les deux entreprises ainsi qu'une culture forte. Cela m'a permis de constater que dans les deux cas, la motivation de l'implémentation d'agilité dans l'organisation est conduite par la volonté d'adapter l'offre à la demande du client. D'autre part, dans les deux cas, la culture dont l'ingrédient principal est selon eux, le sens, est un élément fort de l'agilité. Les deux entreprises ont la conviction forte qu'en donnant de la signification aux actions et qu'en partageant une vision commune, les travailleurs vont mieux organiser leur travail et réaliser de meilleurs résultats. J'ai également pu constater une plus grande autonomie des travailleurs chez AGILEmaker que chez UCB, liée à la confiance qui règne au sein de l'entreprise mais également, aux mécanismes de contrôle mis en place par l'organisation.

Bien qu'il existe des différences dans les processus de contrôle utilisés, on retrouve dans les deux entreprises un contrôle au travers de la culture favorisant l'identification comme moyen de coordination principal. Des mécanismes appartenant à d'autres types de contrôle sont visibles dans les deux entités, néanmoins de façon plus marquante chez UCB. Cela est principalement dû au fait que l'entreprise est au début de sa transformation d'une part, et deuxièmement qu'elle doit assurer la sécurité de ses patients.

Finalement, l'ensemble de la démarche de recherche m'a permis d'explorer la question de recherche établie, à savoir : **Quels sont les enjeux du contrôle dans l'entreprise en quête d'agilité organisationnelle ?** *En effet, comment contrôler l'atteinte des objectifs dans l'entreprise agile sans limiter l'autonomie indispensable à la mise en place d'agilité organisationnelle ? Comment mettre en place un système de contrôle des objectifs ne nuisant pas au modèle de responsabilisation agile basé*

sur la confiance ? Qu'advient-il du rôle du manager par rapport au contrôle dans l'organisation agile?

Au travers des deux études de cas, j'ai constaté que le contrôle pouvait être au service de l'agilité organisationnelle. J'ai ensuite tenté de décrire le moyen par lequel cela pouvait être effectivement le cas. Afin de générer l'agilité, le contrôle doit, selon moi, se préoccuper de cinq éléments : assurer la rapidité et la qualité du travail, favoriser l'autonomie des travailleurs, encourager la collaboration, veiller à l'engagement des travailleurs / donner du sens à l'action et anticiper les tensions. Afin que le contrôle puissent remplir ses fonctions et veiller à l'alignement de l'ensemble des acteurs, je propose quelques mécanismes qui peuvent être déployés : la mise en place de la culture du feedback, la construction d'un cadre de référence pour les travailleurs, la facilitation de la circulation de l'information, la création d'organes de support, l'adaptation des managers à leur nouveau rôle, l'alignement des processus de récompense, la mise en place de procédure claire pour vérifier les budgets et les aspects liés à la sécurité, l'encouragement de l'autocontrôle. Une telle conception du contrôle s'aligne aux objectifs de l'agilité organisationnelle et devenant ainsi une source d'agilité pour l'entreprise.

C'est précisément la mise en place de ces processus qui est le vrai enjeu, dans les cas étudiés, de l'organisation du contrôle dans l'entreprise en quête d'agilité.

La première limite de ce travail est certainement le fait que les articles et les livres que j'ai sélectionnés ne peuvent couvrir l'ensemble de la littérature existante. D'autre part, la quantité d'informations recueillies est également une limite de mon travail, bien qu'elle m'ait été suffisante pour percevoir le fonctionnement de l'organisation. La possibilité d'observer l'organisation, notamment chez UCB, m'aurait certainement permis de visualiser le fonctionnement effectif. Au-delà de la quantité, une plus grande variété des personnes interrogées, notamment chez UCB m'aurait sans doute permis d'avoir une meilleure vision d'ensemble de l'organisation.

L'ampleur des informations récoltées et le cadre de ce mémoire sont limités et ne permettent actuellement pas d'aller plus loin dans l'analyse. Cependant, pour de futures recherches, il serait intéressant d'étendre le nombre de cas étudiés et d'approfondir la réflexion. Avec davantage de temps et d'informations, il serait intéressant d'approfondir cette recherche exploratoire afin de proposer de véritables recommandations pouvant être généralisées (du moins par catégorie d'organisation). Il pourrait dans ce cas servir aux organisations en quête d'agilité, à apprendre à organiser le contrôle afin qu'il soit un véritable levier de leur ambition.

A titre personnel, je suis satisfaite d'avoir amené ma réflexion au sujet de la gouvernance sur les enjeux du contrôle et d'avoir pu déceler les enjeux de ce contrôle dans entreprises en quête d'agilité étudiées. En effet, il m'a sur base de mes recherches, que trop souvent cette question de l'organisation du contrôle

est évitée. Sur base de mon expérience, je suis à présent convaincue de l'intérêt majeur de configurer le contrôle au travers de la culture de façon cohérente, afin faciliter l'agilité dans une organisation.

Bibliographie

- AGILEmaker (2018). *What we do*. En ligne : <http://www.agilemaker.com/> . Consulté le : 27/02/2018.
- Barrand, J. (2009). Etre agile... le destin de l'entreprise de demain. *L'Expansion Management Review*, 132(1), 118-129.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2015). *L'entretien*. Paris : A. Colin.
- Boutillier, S., & Castilla Ramos, B. (2009). Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises internationales : l'exemple d'une entreprise américaine implantée au Mexique. *Marché et organisations*, 9(2), 89-118.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London, United Kingdom: Tavistock Publications.
- De Ridder, M., & Rousseau, A. (2017). Dispositifs de management humain favorisant l'agilité organisationnelle. *Chaire laborRH*, 6(3), 1-44.
- Carvalho da Silva, R. (2003). Les nouveaux mécanismes du contrôle organisationnel. *Cadernos EBAPE. BR*, 1(2), 1-23.
- Chao Berof, R., Daubert, P., Doligez, F., Gentil, D., Lapenu, C., Poursat, C., & Wampfler, B. (2002). *La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et études de cas*. Montpellier, France : CIRAD-TERA.
- Charbonnier-Vorin, A. (2015). Des entreprises agiles favorisant une forme mobilisation des salariés. Dans *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* (pp. 127-144). Toulouse, France : Octarès Editions.
- Charreaux G. (1997), *Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Gouvernance, Théorie et Faits*. London, United Kingdom : Economica.
- Charreaux, G. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance contrôle stratégie, vol. 1, n°2, juin, p. 57-88.
- Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-contrôle-audit*, 2(2), 51-74.

- Economie. (2018). *La gouvernance d'Enterprise : initiatives en Belgique et en Europe*. Retrieved from <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer>
- Fornalik, P. (2017). *L'agilité dans les organisations*. En ligne sur le site web de Ekilium: <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/>, consulté le 20 mars 2018.
- Fornalik, P. (2017). *L'entreprise « libérée » est morte... vive l'organisation agile*. En ligne sur le site web de Ekilium : <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/> , consulté le 20 mars 2018.
- Gray, D., & Vander Wal, T. (2014). *The connected company*. Etats-Unis : O'Reilly Media, Inc.
- Groupe de travail sur la gouvernance des PME. (2008, Mai). *Pour développer des entreprises championnes*. Communication présentée au colloque sur la gouvernance des PME, Montréal.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1994). *Agile competitors and virtual organizations : strategies for enriching the customer*. Londres: Van Nostrand Reinhold.
- Gomez, P-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Paris, France : InterEditions.
- Haidar, J. I. (2009). Investor protections and economic growth. *Economics Letters*, 103(1), 1-4.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). *Data management and analysis methods*. Londres : Sage Publication
- Igalens J., Point S. (2009) *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes*. Paris: Dunod.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and onership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Legras, S. (2014). L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 51(4), 4-6.
- Lejeune, C. (2012). *Séminaire d'accompagnement du mémoire (en sciences de gestion) -Analyse qualitative*. Louvain School of Management.
- Mintzerg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'organisation.
- Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion* 223(1), 109-120. doi:10.3917/rsg.223.0109.

- Pérez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise, La découverte*. Paris : Collection Repères.
- Poissonnier, H. (2017). De la gouvernance de l'entreprise au contrôle inter-organisationnel. *La Revue des Sciences de Gestion*, 283(1), 29-37. doi:10.3917/rsg.283.0029.
- Reeves, M., Love, C. & Mathur, N. (2012). The Most Adaptive Companies 2012, Winning in an Age of Turbulence. *The Boston Consulting Group*.
- Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35.
- UCB (2018). *Our Company*. En ligne: <https://www.ucb.com/our-company/> . Consulté le 27 février 2018.
- Van Looy, A. (2016). *Social Media Management: Technologies and Strategies for Creating Business Value*. Suisse: Springer Texts in Business and Economics.
- Walch, K., Schotter, A., & Kinsinger, P. (2014). Clair-buoyancy: thriving and leading in a VUCA world. *Andreas Schotter*.

