

1. Théorie des organisations et préservation de la diversité des modèles

L'enseignement du management est aujourd'hui encore dominé par les théories économiques classiques qui postulent, voire prescrivent, la rationalité économique des acteurs et définissent ainsi l'entreprise comme un agent économique ayant vocation à maximiser son profit (Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 2010). Ces enseignements ont un impact significatif sur les attitudes et représentations des étudiants dans leur appréhension de la prise de décision. Une étude menée auprès d'étudiants en MBA révèle ainsi que leurs centres d'attention au cours de leurs deux années de formation évoluent d'une attention multidimensionnelle, tournée sur les besoins des clients et la qualité des produits, vers une attention tournée sur la seule maximisation de la valeur actionnariale (Aspen Institute, 2008). Or, en faisant de la poursuite de la maximisation du profit la raison d'être de toute entreprise on légitime le comportement d'entreprises qui méconnaissent les conséquences de leurs activités sur le plan environnemental et sur le plan social. Plus qu'une forme d'égoïsme ou un cynisme qui serait prôné et assumé par les entreprises, celles-ci peuvent prétendre, et se convaincre elles-mêmes, qu'elles font ce qu'elles sont supposées faire, ce pour quoi elles existent, qu'elles suivent en quelque sorte des lois naturelles, celles de la rationalité. Ainsi, la critique qui peut leur être faite de ne pas prendre en compte les externalités de leurs activités a peu de chances d'aboutir.

1.1. Se libérer du paradigme de l'entreprise à but lucratif focalisée sur la recherche de profit

À l'opposé des approches normatives en sciences de gestion, nées à la fin du XIX^e siècle grâce aux travaux d'Henri Fayol et Frederick W. Taylor, la théorie des organisations, qui émerge à peu près à la même

période avec Mary Parker Follett, vise à décrire, analyser et comprendre les organisations telles qu'elles fonctionnent en réalité, et non telles qu'elles devraient fonctionner en vertu de théories économiques. Enseigner la théorie des organisations permet ainsi de faire prendre conscience de la diversité des modèles et des formes d'organisations qui œuvrent aujourd'hui dans la société. À cela s'ajoute le fait que la théorie des organisations permet de saisir les avantages et les limites inhérentes à certaines formes organisationnelles en fonction des critères sur lesquels elles sont évaluées. Ainsi, tel que le montre Henry Mintzberg à travers sa désormais incontournable typologie des formes organisationnelles (1997), l'efficacité s'obtient souvent aux dépens de la créativité ou de la résilience, et, inversement, la capacité à gérer des problèmes complexes, multidimensionnels ou à échéance lointaine s'accompagne rarement d'un fonctionnement efficient. Or, les problèmes environnementaux s'inscrivent dans des temporalités multiples, incluant du très long terme, comme c'est le cas par exemple autour de la protection de l'eau (Raulet-Croset *et al.*, 2020), et du très court terme, avec les urgences et les crises. En particulier, les « situations de gestion » environnementales (au sens de Jacques Girin, 1990, 2011) se caractérisent par des enjeux spécifiques, en termes de participants, d'objectifs, de temporalités, et d'assise territoriale.

Dans un monde en transition, les critères d'efficience et d'efficacité, déterminants traditionnels de la performance des organisations hiérarchiques à but lucratif – des bureaucraties mécanistes, ou de leur pendant moderne, les structures divisionnalisées, selon la typologie de Mintzberg –, sont ainsi susceptibles de passer au second plan derrière ceux de la résilience, de l'innovation et de la gestion de la complexité, de l'urgence ou du temps long. Ces éléments sont en effet davantage caractéristiques des autres formes décrites par Mintzberg que sont les bureaucraties professionnelles, typiquement résilientes et capables de se projeter sur le temps long, les adhocraties, qui excellent dans l'innovation et la gestion de la complexité, ou les

structures simples – on pourrait dire aujourd’hui, agiles – qui combinent adaptabilité aux situations de crise et capacité d’innovation.

Plutôt que de bâtir des théories à partir d’un idéal-type de l’organisation, il s’agit de mettre les modèles d’organisation dits aujourd’hui « alternatifs » au cœur de la théorie des organisations. Les organisations qui œuvrent aujourd’hui pour la protection des personnes ou de l’environnement revendiquent généralement des spécificités dont on peut penser qu’elles leur permettent de mieux répondre aux enjeux auxquels elles sont confrontées : inclure leurs nombreuses parties prenantes (Freeman, 1984), s’appuyer sur des formes de consensus et de cadrages ouverts (Callon, 1999 ; Raulet-Croset, 1998), prendre en compte la relation au territoire... Comme l’expriment Barbier *et al.* (2020, p. 14), la gestion de l’environnement se déploie au sein de formes organisationnelles qui sont souvent plus floues, moins délimitées que dans des contextes organisationnels classiques, et se développe sur des territoires dont les contours peuvent être difficiles à tracer, et contestables. Il n’est pas question, cependant, de prétendre qu’une forme d’organisation surpasserait toutes les autres face aux défis de la transition écologique et sociale à mener, mais, au contraire, de considérer que, en fonction du contexte et des situations, un « véhicule organisationnel » donné – mouvement social, entrepreneuriat, entreprise publique, entreprise sociale, etc. (entretien avec Julie Battilana) – pourra se révéler plus pertinent qu’un autre pour apporter des réponses à un problème posé par la nécessité d’une transition.

Dans cette perspective, le sociologue et politiste brésilien Guerreiro Ramos fait figure de précurseur en appelant, dans « The New Science of Organizations: A Reconceptualization of the Wealth of Nations » (1984), à fonder une nouvelle science des organisations à même de prendre en compte la diversité du monde. Il critique le concept de main invisible développé par Adam Smith et le lien qu’il établit entre la richesse des nations et l’addition des égoïsmes individuels. Il soutient qu’une théorie des organisations centrée sur la seule logique de

marché n'est pas pertinente. Selon lui, cette focalisation bloque en effet l'émergence d'innovations sociales, seules à même de résoudre les dilemmes fondamentaux de notre société en matière sociale et environnementale. Il propose donc d'adopter un modèle multicentrique d'analyse des systèmes sociaux afin d'accorder une place importante aux formes organisationnelles non marchandes ou non strictement marchandes, et de les préserver ainsi des forces hégémoniques liées à la rationalité de marché. Pour cet auteur, l'économie doit aussi être approchée au travers des activités hors marché qui contribuent à la qualité de la vie et participent de son amélioration. Sur ce champ paraéconomique, les ressources matérielles et immatérielles à la disposition des acteurs pour assurer leur subsistance sont nourries par la réciprocité et par la redistribution. La production n'y répond pas aux seuls critères de la rareté. Les exemples de productions paraéconomiques se trouvent notamment dans les activités des associations, des communautés, et des familles. Ces espaces sont généralement invisibilisés sur le plan économique, car une grande part de leurs échanges s'inscrivent dans une économie non monétaire et non marchande. Pourtant, la contribution de ces activités reste mesurable si l'on se place à l'échelle de l'ensemble de la société. En affirmant cela, Guerreiro Ramos entend préserver la possibilité d'un épanouissement humain et montrer en quoi les activités productives en lien avec l'engagement citoyen et le sentiment collectif sont les véritables vecteurs de la qualité de vie d'une nation. Dès lors, tout l'enjeu du développement humain est de réussir à garantir à ces activités, et aux formes organisationnelles qui les promeuvent, les conditions nécessaires à leur existence, à leur pérennité, et à leur autonomie. La force de la proposition d'une société multicentrique est de préserver un espace important pour l'expression de rationalités non instrumentales et pour la diversité des formes d'actions collectives. Ainsi, les politiques publiques peuvent être repensées pour œuvrer dans le sens d'une plus grande soutenabilité sociale et environnementale.

1.2. Panorama des modèles alternatifs

Des formes organisationnelles spécifiques ont été explorées par la littérature, qui semblent à même d'apporter des réponses à certaines questions que pose la transition écologique et sociale. Nous proposons un focus sur cinq types d'organisations, non exclusifs les uns des autres, mais renvoyant à des spécificités propres ou des courants de littérature distincts :

- Les organisations de « l'économie sociale et solidaire », qui regroupent elles-mêmes une diversité d'acteurs opérant dans tous les domaines de la société, et qui incarnent l'alternative principale aux organisations capitalistes. L'économie sociale et solidaire, dans son sens traditionnel, regroupe ainsi exclusivement des sociétés de personnes, et revendiquent un fonctionnement démocratique.

- Les organisations « hybrides », qui, dans la littérature, se confondent de plus en plus avec les « entreprises sociales ». N'ayant pas de forme juridique spécifique (elles peuvent être constituées en sociétés de capitaux), elles se caractérisent par la pluralité des buts qu'elles poursuivent, étant généralement à la poursuite d'une mission sociale tout en devant veiller à s'assurer une pérennité économique dans un environnement le plus souvent concurrentiel.

- Les organisations de type « sociocratique », qui cherchent à répondre à la problématique de l'inclusion des acteurs dans la prise de décision, et qui s'inscrivent dans un mouvement plus global, qui inclut notamment les « entreprises libérées », de rejet du management hiérarchique traditionnel.

- Les « méta-organisations », qui se caractérisent par le fait d'avoir pour membres non pas des individus (généralement salariés) mais des organisations. Elles n'ont pas d'orientation *a priori* puisqu'elles peuvent servir aussi bien l'économie capitaliste que la mise en œuvre d'une

alternative écologique et sociale, mais méritent d'être étudiées ici, car elles semblent jouer un rôle de premier plan dans la maintenance comme dans l'évolution des logiques et des pratiques à l'échelle des secteurs d'activité et des champs ou des ordres institutionnels.

– Et enfin les organisations dites « éphémères », dont la particularité est d'émerger rapidement pour répondre à des problématiques spécifiques, et de disparaître une fois le problème réglé, et qui peuvent s'avérer intéressantes par la flexibilité et l'adaptabilité qui leur sont inhérentes.

1.2.1 Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS)

L'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe des organisations aux statuts très divers. On y trouve ainsi rassemblées des associations, des mutuelles, des coopératives, et des entreprises disposant de l'agrément Esus¹. Ce dernier est conditionné au respect de certaines conditions comme la poursuite d'un objectif d'utilité sociale², une politique de rémunération limitant les écarts de revenus et la non-négociation des titres de l'entreprise sur un marché financier. Il faut également que l'entreprise prouve que sa recherche d'utilité sociale a un impact soit sur la rentabilité, soit sur le compte de résultat de l'entreprise. Quels que soient leurs statuts, les organisations de l'ESS ne peuvent pas lever des capitaux sur les marchés et elles ont donc, par nature, à composer avec un éventail de ressources plus limitées car non spéculatives. Dès lors, les organisations de l'économie sociale et solidaire ont vocation à mieux prévenir et limiter la prise de risque que les entreprises opérant selon des logiques de marché (Draperi, 2019). Cela peut sembler particulièrement vertueux dans un contexte de transition écologique et sociale.

1. Esus: entreprise solidaire d'utilité sociale.

2. En direction des publics vulnérables, ou en faveur de la préservation et du développement du lien social, de l'éducation à la citoyenneté, du développement durable, de la transition énergétique, de la promotion culturelle ou de la solidarité internationale.

Sur le plan économique, l'économie sociale et solidaire (ESS) a un poids non négligeable. Elle représente ainsi près de 10 % du PIB. L'Observatoire national de l'ESS a publié en 2019 une étude estimant à 2,4 millions le nombre de salariés travaillant au sein de l'ESS, soit 14 % du total de l'emploi salarié privé. C'est cependant un champ dont il est difficile de cerner les contours précis, car il est caractérisé par une grande amplitude sectorielle et une grande hétérogénéité des acteurs et des statuts. La loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 reconnaît cette diversité en rassemblant sous la même appellation les acteurs historiques de l'économie sociale et les nouveaux acteurs comme les entreprises solidaires d'utilité sociale (Esus). La loi pose également des principes communs comme la poursuite d'un but non réduit au seul partage des bénéfices et la mise en œuvre d'une gouvernance démocratique. Si cette loi a eu pour vertu de structurer un champ tout en apportant une légitimité institutionnelle à ses acteurs, elle n'a pas pour autant été en mesure de prévenir une certaine dérive des modèles organisationnels sur lesquels l'ESS est fondée. L'usage du terme « d'entreprise de l'ESS » s'est d'ailleurs répandu au détriment de celui « d'organisation de l'ESS » et des formes de managérialisme – autrefois seulement présentes dans les entreprises marchandes – se sont diffusées au sein notamment du monde associatif aux dépens de modes de coordination fondés sur l'engagement (Sponem et Avare, 2008).

Au cours des dernières années, la régulation concurrentielle s'est imposée dans les choix d'affectation des financements publics avec pour corollaire la baisse des subventions accordées aux associations et l'augmentation relative de la commande publique. Cette régulation a renforcé la concentration du champ, favorisant les acteurs à même de répondre pleinement aux exigences concurrentielles des politiques publiques. Ainsi, les grandes structures ont pu capter la quasi-totalité des financements publics (Tchernonog et Prouteau, 2019). Pour les associations, cela a eu des conséquences dommageables, car on a assisté à la réduction du nombre des associations intermédiaires et à

l'augmentation des coûts d'accès aux services associatifs au détriment des populations les plus pauvres (Eynaud et Tchernonog, 2019). Au travers de cette grille concurrentielle et entrepreneuriale, la prime a finalement été donnée aux acteurs ayant fait le choix d'outils et de techniques de gestion issus de l'environnement concurrentiel et marchand, au risque pour eux de perdre de vue la poursuite de leur mission. Ce choix est confirmé, paradoxalement, par la loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises, dite loi Pacte (2019) qui autorise la création d'entreprise à mission¹. La loi Pacte n'introduit pas une nouvelle forme juridique mais une qualité, celle d'« entreprise à mission », qui se superpose à la forme juridique initiale en y ajoutant un certain nombre d'exigences. Parmi ces exigences, il y a l'obligation de créer un « comité de mission », composé d'au moins un salarié, en charge de veiller à la bonne poursuite de la mission que se donne l'organisation. Ainsi une organisation de l'ESS peut devenir entreprise à mission – c'est le cas de la MAIF depuis l'été 2020 – tout autant qu'une entreprise du CAC 40 comme le groupe Danone, devenu entreprise à mission en 2019. Parmi la centaine de conversions au statut d'entreprise à mission répertoriée par l'Observatoire des entreprises à mission depuis la loi Pacte, 11 % sont issues de l'ESS, et le reste est constitué d'organisations marchandes à but lucratif, souvent de petite taille, voire de très petite taille.

Si l'idée de conduire les entreprises à adopter des stratégies et des modalités de gouvernance ouvertes à des objectifs non strictement financiers va dans le sens des exigences de la transition écologique et sociale², le statut d'entreprise à mission s'éloigne cependant de l'ambition des travaux académiques qui l'ont fait naître (Segrestin et Hatchuel, 2012). Il s'accompagne en effet d'un nombre limité de contraintes réglementaires, qui ne permettent pas de se prémunir de tentatives de récupération à des fins d'amélioration de l'image sans

1. Voir section 3.2.2 du présent ouvrage.

2. La transition écologique et sociale constitue d'ailleurs la première cause d'adoption de la qualité invoquée par les entreprises à mission elles-mêmes (Observatoire des sociétés à mission, 2021).

réelle volonté de transformation. Le comité de mission notamment n'est pas considéré comme un organe de gouvernance et n'a donc pas de pouvoir de décision. Par ailleurs, la mission en elle-même ne garantit pas un comportement organisationnel soutenable (Renouard, 2019). D'un autre côté, l'initiative peut faire craindre une banalisation des organisations de l'ESS pourtant porteuses, par nature, d'une mission, et structurées par des organes de gouvernance censés limiter le risque de dérives.

1.2.2 Les organisations hybrides

Au-delà de l'économie sociale et solidaire, la notion d'organisation hybride (Battilana et Dorado, 2010 ; Pache et Santos, 2010), tendue par des logiques et à la poursuite de buts multiples, parfois incompatibles, est intéressante pour penser l'alternative au modèle dominant. Elle s'inscrit dans un courant de littérature qui émerge au tournant des années 2000, avec les notions d'entreprise pluraliste (Denis *et al.*, 2001 ; Denis *et al.*, 2007) et de complexité institutionnelle (Greenwood *et al.*, 2011). La littérature s'emploie à décrypter les moyens par lesquels ces organisations parviennent à poursuivre simultanément ces buts multiples et à gérer les tensions que cela occasionne. L'idéal-type de l'organisation hybride est l'entreprise sociale, dont le modèle économique repose généralement sur une activité marchande, mais qui poursuit une mission sociale, au bénéfice d'un groupe particulier ou, plus largement, de la société.

Le concept d'organisation hybride concerne tout type d'organisation, et non pas seulement les entreprises qui se placent en marge de l'économie dominante ou marchande et c'est sans doute ce qui fait sa reconnaissance dans la littérature dominante, malgré des critiques. L'argument est de dire : toutes les organisations sont, dans une certaine mesure, hybrides... mais certaines le sont plus que d'autres ; et donc il faut s'intéresser à la manière dont les organisations qui sont les plus hybride font pour assurer leur pérennité dans un monde économique et social qui n'est pas prévu pour elles initialement. Il y a derrière ce

courant une ambition de transformation de l'ordre économique dominant (Battilana *et al.*, 2012), avec l'espoir de voir se banaliser la transition d'organisations jusqu'alors focalisées sur la poursuite d'un but unique (ou surplombant) de maximisation de leur utilité économique, vers un modèle hybride au sein duquel elles peuvent poursuivre des objectifs multiples. Or, il n'est aujourd'hui pas simple d'être une organisation hybride, encore moins de le devenir. Dans l'environnement qui est le nôtre, elles sont généralement perçues comme, par nature, des lieux de contradiction, devant affronter des défis immenses pour ne pas perdre de vue leur mission (Pache et Santos, 2010 ; Battilana et Lee, 2014 ; Lallemand-Stempak, 2017). Dans cette perspective, le rôle des sciences de gestion est, à partir de l'observation de cas d'échecs comme de succès, de construire et de diffuser un savoir sur les outils, les pratiques, les processus et les structures qui pourraient permettre aux organisations hybrides d'assurer leur pérennité ; et, aux autres, de lever les obstacles à leur transition. Cela passe, par exemple, par un système de gouvernance qui prévoit des espaces de négociation entre parties prenantes (Battilana *et al.*, 2015), par une politique de gestion des ressources humaines qui privilégie la socialisation aux différentes logiques prévalant dans l'organisation plutôt que l'expertise sur une logique donnée (Battilana et Dorado, 2010) ; ou encore, par des stratégies qui limitent la recherche de « compromis » au profit des « combinaisons » d'éléments issus des différentes logiques (Pache et Santos, 2013).

1.2.3 Les organisations de type sociocratique

En lien avec les modes de gouvernance plus démocratiques, on observe aujourd'hui un mouvement qui cherche à renouveler les modalités d'organisation et de prise de décision dans les entreprises, qui peut paraître adapté quand il s'agit de gérer des problèmes aux enjeux complexes, et où de multiples logiques d'acteurs sont amenées à s'entrecroiser. Ce mouvement peut se rapprocher de réflexions sur la participation dans des entreprises qui se veulent plus citoyennes, et met au cœur de la réflexion un partage de la décision, qui n'est plus

associée à une ligne hiérarchique descendante, mais veut mobiliser tout membre de l'organisation. L'ambition est alors de se départir des modes bureaucratiques et hiérarchiques de prise de décision qui concentrent la décision dans les mains d'un petit nombre d'individus, pour mobiliser les énergies des différentes parties prenantes à l'organisation. Parmi ces nouvelles formes d'organisations, certaines mettent l'accent sur la diminution du contrôle hiérarchique (Lee et Edmondson, 2017), comme par exemple les entreprises dites « libérées » (Gilbert *et al.* 2017). D'autres mettent en relief une participation plus distribuée à la prise de décision. C'est en particulier le cas des organisations dites sociocratiques, comme les holocraties.

Dans son analyse de la mise en place de l'holocratie dans une PME de l'Yonne, Battistelli (2019) situe cette dernière entre auto-organisation et collégialité. Il rappelle que cette technique d'organisation répond aux exigences de la sociocratie, qui s'appuie sur l'analyse des conditions nécessaires aux systèmes auto-organisés : l'égalité entre les membres de l'organisation et la prise de décision concernant les problèmes organisationnels au sein de cercles, qui permettent un mode plus horizontal de la prise de décision. Plus spécifiquement, l'holocratie s'appuie sur quatre principes clés : le « consensus apparent » comme modalité principale de prise de décision (*i.e.* une décision est prise dès lors qu'aucun membre n'oppose d'objection considérée comme valable par le groupe), l'élection de personnes sans candidat (les titulaires des rôles de second lien, de facilitateur et de secrétaire sont désignés par une procédure de vote sans candidat : chaque membre du cercle vote ouvertement pour le membre qu'il considère le plus apte en justifiant son choix auprès de ses pairs), le cercle comme entité organisationnelle de base et le double lien comme instrument majeur de circulation de l'information (en lieu et place des traditionnels managers) (Battistelli, 2019). Une telle organisation est intéressante à observer, car elle remet en cause certains des éléments traditionnels de l'organisation, comme la hiérarchie verticale, la concentration de la prise de décision en lien avec des légitimités hiérarchiques ou d'experts, et ouvre la

participation à une plus grande diversité de participants. Cependant, des limites sont soulignées, auxquelles il est important de prêter attention, même si cela n'enlève pas l'intérêt que l'on peut porter à ces expérimentations.

Battistelli (2019) identifie plusieurs de ces limites. Il met ainsi en avant le fait que le système de cercles et de rôles de l'holocratie s'apparente finalement à une démocratie par consensus (Urfalino, 2007). Cela conduit à fonder l'organisation sur les échanges d'arguments, de nature essentiellement informationnelle, au sein des cercles. Une limite cependant est liée au fait que la méthode laisse de côté l'histoire de l'organisation, sa mémoire, ses expériences, toutes les caractéristiques sociales, les logiques et intérêts des groupes (constitués en dehors des cercles de décision) qui composent l'organisation. En effet, les contributeurs aux cercles ne sont pas identifiés dans un objectif de représentation de ces différents intérêts. En outre, on observe dans les cercles un certain nivellement de l'expression des compétences et expertises (tout contributeur à un cercle est considéré comme ayant le même droit de contribuer, même s'il y a des différences d'expérience ou de compétence), qui peut conduire à des prises de décision moins éclairées. Une autre limite observée par l'auteur est une « prolifération des espaces de parole », en lien d'ailleurs avec une plus grande facilité à participer pour ceux qui s'expriment le mieux (ce qui est créateur d'une certaine inégalité), et « au morcellement des responsabilités » (avec des comportements du type : ce cercle ne me concerne pas, je ne me sens pas concerné, donc je ne participe pas).

Dans d'autres organisations, comme les entreprises « libérées » qui ont pour objectif de fortement diminuer les contrôles hiérarchiques, on peut aussi remarquer des résurgences de formes de contrôle malgré tout, dont il est certainement important d'avoir conscience pour en limiter des effets pervers. Ainsi, l'organisation, si elle met en avant l'autonomie individuelle, voit également apparaître des collectifs formels ou informels, qui prennent en charge la régulation des conflits,

ou des prises de décision. Cela conduit à d'autres formes de contrôle ou surveillance plus horizontales, qui s'appuient sur d'autres rôles dans l'organisation, comme ceux de coach, conseillers, facilitateurs, autant de nouveaux traducteurs qui articulent entre elles les nouvelles formes de contrôle et les transforment en ressources pour la coordination (Gilbert *et al.*, 2020).

Finalement, l'évolution vers une organisation plus inclusive, si elle permet de mieux prendre en compte des logiques d'action différentes, d'éviter sans doute des cloisonnements et de créer plus d'engagement dans l'action, peut aussi comporter des risques de désengagement ou des limites à l'action dont il paraît important de tenir compte.

1.2.4 Les méta-organisations

Apparu au milieu des années 2000, le concept de méta-organisation désigne des organisations dont les membres sont des organisations (Ahrne et Brunsson, 2008). Ce type d'organisations est loin d'être nouveau, mais n'avait, jusqu'alors, pas été désigné comme un ensemble d'organisations ayant des propriétés communes qui les distinguaient des organisations traditionnelles, composés de membres individuels. Les méta-organisations se retrouvent dans tous les secteurs d'activité de la société, à l'échelle locale comme à l'échelle internationale. On y trouve les organisations internationales, les fédérations d'associations ou d'entreprises d'un même secteur d'activité, les coopératives agricoles de production, etc.

Les méta-organisations ne sont pas, par nature, orientées vers la transition écologique et sociale. L'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) est un célèbre exemple de méta-organisation dont la mission de défense de l'intérêt de ses membres va à l'encontre des objectifs à atteindre pour opérer une transition écologique et sociale au sein de notre société. Cependant, en servant de « dispositifs d'action collective qui produisent de l'auto-régulation et une normalisation des pratiques au niveau des secteurs » (Berkowitz et Dumez, 2015), les

méta-organisations sont amenées à jouer un rôle de premier plan dans la gouvernance sectorielle des pratiques de responsabilité sociale et environnementale (Berkowitz, Bucheli et Dumez, 2017) et, plus généralement, dans la transition écologique et sociale. En effet, dans le contexte néo-libéral qui est celui des sociétés des pays riches occidentaux, les méta-organisations se voient de plus en plus déléguer par l'État un rôle de régulateur au niveau des secteurs économiques (Berkowitz, 2016), tandis que société civile et acteurs privés sont également tentés de s'associer au sein « d'initiatives multi-parties prenantes » (MSI, ou *Multi-Stakeholder Initiatives*, en anglais) pour tenter d'apporter des réponses à des problèmes complexes (Dentoni *et al.*, 2018).

Vues sous un autre angle, les méta-organisations sont, par définition, au service d'une mission qui n'est pas celle de la maximisation de leurs revenus. Pour servir cette mission, elles disposent d'attributs qu'il est particulièrement intéressant d'étudier si l'on veut penser la manière dont les organisations pourraient mieux servir la transition écologique et sociale. Si l'on s'appuie sur les travaux menés ces dernières années, les méta-organisations seraient notamment un moyen efficace de gérer la complexité liée à l'adoption de critères de soutenabilité à l'échelle d'un territoire dans un contexte de faiblesse des institutions (Valente et Oliver, 2018). Elles seraient également à même de favoriser le développement et la diffusion d'innovations dans le domaine du développement durable en servant de lieu d'apprentissage collectif, de production de l'information et de transfert des savoirs (Berkowitz, 2018). Leur mode traditionnel de prise de décision à la fois horizontal et fondé sur le consensus, où peut s'exercer la pression par les pairs pour se conformer à des normes, en fait également un outil puissant de changement.

Pour autant, les méta-organisations se caractérisent également par une « faiblesse structurelle » qui les limite dans leur pouvoir d'agir, voire les menace de disparition quand elles s'avèrent inefficaces à

conduire la mission qui leur a été confiée (Ahrne et Brunsson, 2008). L'impuissance récurrente de l'ONU à empêcher certains conflits armés, et l'échec de la Société des nations avant elle, en sont des exemples frappants. Cette faiblesse s'explique notamment par la dépendance des méta-organisations à l'égard des membres qui les composent ; membres dont elles menacent, *de facto*, l'autonomie. Les méta-organisations sont ainsi régulièrement confrontées à des procès en légitimité et à une contestation de leur autorité, de la part de parties prenantes externes comme de leurs propres membres, et y répondre mobilise une part importante de leurs ressources. La prise de décision par consensus, si puissante soit-elle, devient elle-même une faiblesse quand elle favorise l'inertie. Pour résumer, observer les méta-organisations, étudier leur formation et analyser leurs évolutions pourraient ainsi permettre de maîtriser certains leviers de la transition écologique et sociale ; mais également de mieux comprendre les obstacles à la mise en place de changements profonds et durables dans la société.

1.2.5 Les organisations éphémères

La réflexion sur les organisations dites « éphémères », engagée notamment par Lanzara en 1983, invite à penser l'organisation dans un rapport à la temporalité très spécifique : ces organisations connaissent une permanence, qui leur donne la consistance de l'organisation, mais très courte, vite disparue (Gilbert et Raulet-Croset, 2021). Lanzara (1983) a notamment étudié des organisations nées dans un contexte de tremblement de terre, en Italie du Sud en 1980. Dans un tel environnement, aux extrêmes de la complexité et de l'incertitude, naissent des organisations d'entraide, qui n'ont pas vocation à durer, mais dont justement le caractère éphémère peut être porteur d'enseignements sur le phénomène organisationnel. Les organisations formelles, fondées sur des hiérarchies et des procédures, et programmées pour résoudre des événements récurrents, sont totalement désorientées et non performantes. En revanche, on observe une multitude d'initiatives, qui répondent à un besoin nouveau et situé, et s'appuient sur des ingrédients organisationnels totalement différents. Ainsi, cet

exemple d'un « coffeemaker » qui répond à un besoin dans un environnement déstructuré, et offre, selon les mots de Lanzara, un sens du lieu et une identité (les gens y trouvent un lieu où aller, un lieu qui a un sens et répond à un besoin spécifique), et un sens de la continuité, offrant un îlot de stabilité dans une fenêtre temporelle placée entre l'avant et l'après de la catastrophe. Cette micro-organisation aura émergé, rendu pendant deux jours son service, et disparu tout aussi rapidement. Sans doute un retour à une situation plus habituelle aurait-il impliqué un retour au contexte institutionnel classique : un ensemble de règles, d'autorisations administratives, auraient alors enserré à nouveau l'organisation émergente.

Les organisations éphémères analysées par Lanzara se caractérisent par leur nature flexible et discontinue, et par l'absence d'une coordination fondée sur des règles et une structure hiérarchique stables. Le format de la coordination évolue en effet en fonction des événements que ces organisations entendent gérer. Ces dernières se caractérisent par des frontières floues et évolutives, par une implication des acteurs temporaire et à géométrie variable, par un *leadership* changeant et des activités en émergence. Ces organisations naissent dans l'action, et prennent des formes adaptées aux situations ; elles ne sont pas pré-construites en vue d'enclencher des activités. Ce type d'organisation peut aussi nous amener à réfléchir à certaines des organisations mises en place dans un cadre environnemental (Barbier *et al.*, 2020), quand la connaissance n'est pas stabilisée et peut donc difficilement être encapsulée dans des routines, et quand les échéances et les temporalités, si elles s'inscrivent souvent dans du long terme, sont aussi amenées à s'inscrire dans du court terme renouvelable et flexible.