

# Le Monde

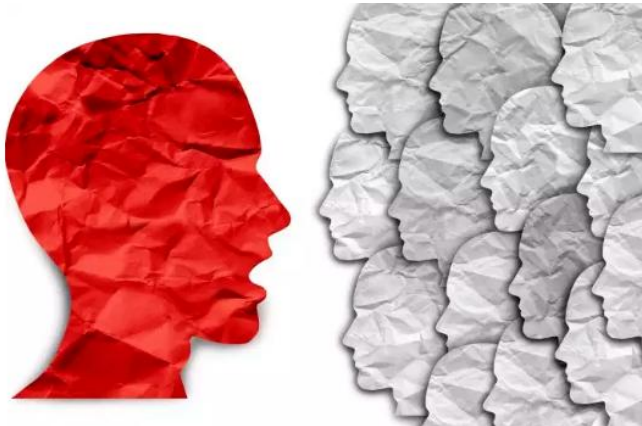
## « Le modèle de l'entreprise se situe entre celui de la cathédrale et celui du bazar »

### TRIBUNE

Jean-Pierre Bouchez

Professeur de management

Publié le 19 Février 2020 à 07h15



« La possibilité de s'exonérer pour partie du cadre formel, à travers l'octroi d'une initiative renforcée voire libérée, permet de stimuler ainsi l'innovation par une forme de lâcher prise »

Ingram / Photononstop

**Tribune.** Le hacker américain Eric Raymond s'est fait connaître comme l'un des fervents propagandistes du terme « *open source* » qu'il a largement popularisé, notamment dans un essai célèbre considéré souvent comme un texte fondateur intitulé *The cathedral & the bazaar* (1999). Dans cet ouvrage, qui reste largement d'actualité, l'auteur distingue ainsi « deux styles de développement fondamentalement différent » : celui de la cathédrale et celui du bazar.

Il affirme que le modèle de la cathédrale est adopté par « *la majorité du monde commercial* », reposant sur une approche « *centralisée* », soigneusement élaborée « *par des sorciers isolés* ». On relèvera d'ailleurs qu'en vieux français, le verbe cathédrer et le participe cathédrant ont signifié « *présider* ». De même on peut considérer que le style gothique des cathédrales, dans la recherche de verticalité, participe assurément à l'expression de son esthétique.

Décrivant le modèle du bazar, Eric Raymond se réfère au monde de Linus Torvalds, créateur du fameux système d'exploitation Linux, qu'il qualifie de « *subversif* ». Il prend forme « *comme par magie à partir de bidouilles* » issues d'un grand nombre d'utilisateurs traités en tant que codéveloppeurs et organisés sous forme de communautés.

Le hacker souligne complémentirement que le monde Linux, sous de nombreux aspects, « *se comporte comme un marché libre ou un écosystème, un ensemble d'agents égoïstes qui tentent de maximiser une utilité, ce qui au passage produit un ordre spontané, autocorrecteur, plus élaboré et plus efficace que toute planification centralisée n'aurait pu l'être* ». On peut parler d'apparente désorganisation – c'est bien le sens auquel se réfère le terme « *d'ordre spontané* » au sens sociologique – émanant du comportement et des interactions des individus.

## Deux types de démarche volontaristes

On relèvera cependant que les études de sciences sociales sur le bazar urbain iranien laissent entrevoir une certaine forme de structuration. Ainsi, l'organisation des quartiers du bazar se fait en fonction de plusieurs facteurs comme l'attractivité du produit, la compatibilité des commerces, l'incompatibilité des produits, etc.

Chaque quartier possède même un chef hiérarchique (« *kadkhoda* »), généralement élu, dont la mission consiste en particulier à rappeler aux vendeurs d'être honnêtes, et à instruire les plaintes éventuelles des clients. Ce qui au passage comporte des analogies avec les nouveaux espaces collaboratifs des organisations propices à l'innovation, fonctionnant comme des villes en miniature avec ses rues, ses quartiers et ses banlieues. On peut donc utiliser le terme de « bazar organisé », en l'appliquant, avec des intensités variables, aux organisations.

Deux types de démarches volontaristes, centrées sur l'innovation collaborative, se développent depuis une petite dizaine d'années.

La première entend promouvoir la culture de l'innovation ouverte et la prise de risque, en soutenant des entrepreneurs internes. Cela se traduit ainsi par l'accompagnement des projets prometteurs (notamment via des concours internes), sélectionnés par un comité décisionnaire. Outre une dotation financière, cet accompagnement, qui s'étend sur plusieurs mois, peut inclure du coaching individuel et la mise en place de méthodologies appropriées visant à « faire accoucher » l'idée pour en faire une véritable offre de produit ou de service.

## Une forme de « lâcher prise »

La seconde consiste à favoriser des initiatives internes localisées, émanant soit de salariés de la base, soit du management, dans le cadre d'espaces dédiés inspirants et transformants, relativement permissifs, visant à créer des conditions de stimulation de l'innovation. C'est notamment le cas de la famille des fablabs, autorisant une forme de conception plus débridée, autonome et innovante par opposition à une conception classique « réglée ».

La possibilité de s'exonérer pour partie du cadre formel, à travers l'octroi d'une initiative renforcée voire libérée, permet de stimuler ainsi l'innovation par une forme de « lâcher prise ». L'usage des technologies numériques spécifiques (permettant notamment la réalisation rapide de prototypes) participe à cette démarche dans certaines sociétés industrielles.

Ainsi, avec ces démarches pour partie disruptives, c'est bien à travers une forme de « bazar organisé » que les conditions sont créées pour que l'innovation collaborative puisse se déployer de manière efficace et convaincante. Cette expression traduit bien l'hybridation entre ordre et désordre, ouverture et fermeture, dans le cadre d'interactions stimulantes. Etant entendu que ces initiatives prometteuses demeurent in fine contrôlées par l'entreprise...

Il n'en reste pas moins que ce mouvement doit faire ses preuves en termes d'efficacité (toujours difficile à évaluer et à démontrer), et vaincre les résistances bureaucratiques inhérentes au management à la française.

¶ **Jean-Pierre Bouchez** est le créateur de PlaNet S@voir. Il est l'auteur de « Innovation collaborative. La dynamique d'un nouvel écosystème prometteur » (De Boeck, 336 pages, 29 euros)

**Jean-Pierre Bouchez** (Directeur de recherche au Laboratoire de recherche en management Larequoi, université de Versailles-Paris-Saclay)