



LOUVAIN
School of Management

(Dé)libérez !

**Investigation des espaces de discussion du
travail de l'entreprise dite libérée**

Marine DE RIDDER

Thèse de doctorat 02 | 2021

Université catholique de Louvain

LOUVAIN RESEARCH INSTITUTE IN MANAGEMENT AND ORGANIZATIONS

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Louvain School of Management

(Dé)libérez !

**Investigation des espaces de discussion du travail
de l'entreprise dite libérée**

Marine DE RIDDER

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de
Docteur en sciences économiques et de gestion

Membres du Jury

PROMOTEUR

Pr. Laurent Taskin (UCLouvain, Belgique)

MEMBRES DU COMITÉ D'ENCADREMENT

Pr. Mathieu Detchessahar (Université de Nantes, France)

Pr. Patricia Vendramin (UCLouvain, Belgique)

AUTRES MEMBRES DU JURY

Pr. François Pichault (ULiège, Belgique)

Pr. Pascal Ughetto (Université Gustave Eiffel, France)

Mars 2021

Remerciements

« On ne possède jamais que ce qu'on a reçu et transformé, que ce qu'on est devenu, grâce à d'autres ou contre eux. » (Comte-Sponville, 2018, p. 17)

Si le mérite de cette monographie m'est attribué, elle est pourtant le fruit d'un travail collectif et n'aurait pu voir le jour sans la contribution de nombreuses personnes et institutions. Que celles-ci trouvent, dans ces quelques lignes, l'expression de mes plus sincères remerciements.

Je remercie tout d'abord le Pr. Laurent Taskin, promoteur de cette recherche doctorale. Merci Laurent de m'avoir offert cette opportunité d'apprendre, de me développer, de chercher et de travailler à tes côtés. Tu croyais en moi avant même que je n'envisage la thèse comme une éventualité et pendant quatre années, tu n'as jamais failli à ton rôle de promoteur, à savoir, celui qui encourage et provoque l'essor. Sans jamais brader les exigences qui font la qualité de tes travaux, tu t'es adapté à mes besoins d'accompagnement au fil des années et des étapes de la recherche. Sur l'ensemble de notre collaboration, je tiens à souligner particulièrement les nombreuses attentions (petits mots, chocolats, messages et parfois même dessins) qui furent les tiennes pendant les moments les plus stressants du parcours doctoral. D'un point de vue scientifique, je te remercie de m'avoir initiée et formée aux perspectives critiques en management. Ce courant a largement participé à donner du sens à mon travail au quotidien.

Ma plus grande reconnaissance s'adresse ensuite aux deux Professeur.es de mon comité d'encadrement, à savoir, le Pr. Mathieu Detchessahar et la Pr. Patricia Vendramin. Je vous remercie tous les deux pour vos nombreuses lectures, vos conseils et votre implication dans ce projet de recherche. Mathieu, merci particulièrement pour ton enthousiasme communicatif dans nos échanges ainsi que ton expertise qui ont contribué à de nombreuses remises en question et avancées dans la recherche. Patricia, je te remercie notamment pour ta sérénité, ta franchise, le partage de ta grande expérience de la recherche et tes nombreux encouragements.

Merci aussi aux Pr. François Pichault et Pr. Pascal Ughetto d'avoir rejoint mon Jury de thèse. Vos lectures et commentaires m'ont offert un regard distancié et renouvelé sur la recherche menée. Les discussions scientifiques de la défense privée ont éveillé bien des réflexions et idées pour la suite de mes travaux. Je tiens particulièrement à vous remercier pour le partage de vos expertises brillantes avec ouverture, bienveillance et gentillesse.

Cette thèse a été financée par la Chaire laboRH en Management humain et transformations du travail de l'UCLouvain. Ce projet avait pour ambition de (re)connecter les praticiens et les chercheurs en management. Objectif atteint avec plusieurs dizaines (voire centaines) de rencontres,

workshops, conférences... auxquels j'ai eu la chance de contribuer pendant cinq années. Ce projet a été le déclencheur ainsi que le moteur de mon envie de contribuer à la recherche en Management Humain au quotidien.

Je remercie donc tout particulièrement les nombreuses personnes formidables qui ont participé de près ou de loin à ce que fut la Chaire laboRH. Merci tout d'abord à toi, Laurent, qui a porté ce projet et m'a offert une place particulière à son bord. Merci aux Pr. Anne Rousseau et Pr. Florence Stinglhamber qui ont piloté de nombreux projets de recherche dans lesquels j'ai eu la chance d'être associée. Nous avons eu l'occasion, à de nombreuses reprises, de créer des équipes « de choc » autour de différents sujets tels que la reconnaissance, la (dés)humanisation ou encore la transformation du rapport au travail. Tout au long de cette aventure, vous avez témoigné d'un réel soutien scientifique, bien sûr, mais aussi émotionnel et psychologique. Merci Anne pour m'avoir partagé ta créativité, tes réflexions riches et d'avoir toujours soutenu nos ambitions critiques et écologiques. Merci Florence pour ta bonne humeur et ta bienveillance, qui n'enlèvent jamais rien à ta rigueur, tes relectures toujours minutieuses et ton impressionnante capacité à nous captiver par tes raisonnements.

Je tiens également à remercier les praticiennes et praticiens qui se sont investis dans ce projet. Vous avez rendu possible cette aventure scientifique et humaine. Par vos investissements dans la Chaire laboRH, vous avez contribué à briser de nombreux clichés, notamment concernant l'impossible dialogue entre le monde académique et les organisations ou encore l'idée selon laquelle les chercheurs pensent et les praticiens pratiquent. Ensemble, nous avons coconstruit des connaissances, questionné des modes managériaux ou encore développé des réflexions critiques et des outils pour soutenir le déploiement d'un management plus humain dans les organisations. Je voudrais exprimer ma reconnaissance particulière à Béatrice Delbeuck, Catherine Dujardin, Bruno Eugène, Dominique Hermesse, Ariane Kina, Patrick Marichal, Marie Schiltz ainsi qu'à Jean-Michel Germys, Christophe Koelman, Estelle Kupperschmidt, Cristina Martin et Christine Thiran. Peut-être même sans vous en rendre compte, vous avez largement contribué à ma compréhension du monde du travail et nos interactions chaleureuses ont été une source de motivation quotidienne.

Cette expérience doctorale n'aurait pas pu exister non plus sans la rencontre avec d'autres acteurs du terrain, à savoir, les personnes travaillant au sein du SPF Mobilité & Transports et d'Emyo. Je remercie Madame Vandamme, Quentin et Geoffroy pour m'avoir ouvert les portes de vos organisations. Merci aussi, et surtout, à toutes les personnes qui ont accepté de me donner de leur temps pour répondre à mes questions ou m'accueillir dans leurs espaces de travail. C'est à votre

contact que la recherche prend sens et devient une aventure humaine au-delà d'une aventure scientifique. Merci à toutes et tous.

En écrivant les termes « aventure humaine », j'ai de suite envie d'écrire quelques lignes sur les formidables collègues qui m'ont accompagnée tout au long de cette expérience. Notre équipe – mouvante et parfois à distance – a toujours gardé comme point commun la bienveillance, la solidarité et le respect de ses membres. À vous qui avez été de près ou de loin mes collègues, je vous remercie du fond du cœur.

Au tout début, il y avait Céline, Stéph', Kamila, Michel, Olivier, Marie et Chloé ainsi que l'équipe de l'EST, Françoise, Géraldine et Annick. Je vous remercie toutes et tous pour votre accueil et les belles années à travailler ensemble. Céline, tu as été une réelle source d'inspiration pour moi. Tes nombreux conseils tels que le « squelette » m'ont énormément aidée au début du doctorat et m'accompagnent encore aujourd'hui, tous les jours. Et puis, il y a eu aussi la période des chercheuses rockeuses sur Classic 21, et puis, des chercheuses coureuses aux 20 kms de Bruxelles. Merci Marie, Chloé, Laurianne et Charlotte. Je n'aurais jamais pu rêver travailler aux côtés de personnes aussi formidables que vous. Humour décalé, intelligence, partages, gourmandise, solidarité... tout y était et je vous en remercie. Nous avons également eu l'immense chance d'accueillir un rayon de soleil tout droit venu d'Italie pour mettre de la vie au 3^{ème} étage, merci Camilla. Un gran agradecimiento a ti Natalia, por todas nuestras discusiones, nuestros almuerzos y... las galeras compartidas en los cursos de doctorado ! Thank you Eline for your inspiring tips on Academia and teaching. Thanks also for your openness and friendship on a daily basis.

Pendant ces dernières années, ensemble, nous avons partagé nos incertitudes, nos joies, notre quotidien. Il y a aussi eu des moments de pur plaisir dont je garderai précieusement le souvenir : les partages de popcorns au Cheddar à Montréal avec Michel, la soirée « tapas » à Aix-En-Provence avec Olivier, quelques dégustations de TK avec Charlotte en terrasse, le cours de cuisine avec Laurent, Eline, Florence, Chloé et Laurianne, les petits breaks au marché de Noël ou encore les nombreuses pauses « chocolat et bon thé » avec Laurianne et Chloé, etc. Récemment, nous avons aussi eu la chance d'accueillir Liévine, Nicolas, Marie-Elodie, Marie, Ive, Chloé... qui malgré le contexte particulier, ont permis à notre « famille du 3^{ème} étage » de s'agrandir. Je vous remercie pour nos échanges, vos encouragements et je vous souhaite le meilleur dans vos projets respectifs.

Bref, vous l'aurez compris, je souhaite exprimer ici ma plus sincère reconnaissance pour avoir été entourée au quotidien de collègues brillant.es, chaleureux.ses., respectueux.ses... avec lesquels nous avons partagé beaucoup de travail, certes, mais aussi de très beaux moments. Il est certain que ce parcours doctoral n'aurait pas eu la même saveur sans vous.

La grande « famille du 3^{ème} étage », ou plus institutionnellement le Lab4Hum, s'inscrit aussi plus globalement dans différents collectifs et institutions qui ont contribué à l'aboutissement de ce projet de recherche. Je tiens ici à exprimer ma gratitude envers mon institut de recherche, le LouRIM (Louvain Research Institute in Management and Organizations) et tout particulièrement à la présidente, la Pr. Valérie Swaen et à l'équipe administrative qui rendent possible la vie de l'institut, à savoir, Sylvie Baudine, Heike Rämer, Maud Lebrun, Jasmine De Wulf, Sabine Perlot et Jacques Charles. Je remercie également mon centre de recherche, le CIRTES (Centre Interdisciplinaire de Recherche, Travail, Etat et Société) et particulièrement toutes les personnes qui s'y investissent et le font vivre au quotidien. Merci Annalisa, Florence, Donatienne, Anaïs, Martin, Patricia, Coralie, Périne, Laurent...

Enfin, je souhaite à présent remercier ma famille et mes ami.es. De mille et une façons, vous m'avez encouragée, félicitée ou divertie tout au long de ce parcours doctoral. Au-delà d'un support émotionnel très important, certain.es d'entre vous m'ont même concrètement aidée à avancer dans les moments les plus pénibles tels que les retranscriptions des entretiens. Merci à vous, mes ami.es du quotidien qui ont partagé les joies de chaque étape franchie mais aussi les moments de doute ou de lassitude (oui, il y en a parfois !). Merci à vous, les « nostalgiques de la rue des Archers », Manon, John, Arnaud, Joël, ainsi que Dédé et Lio. Merci à vous, mes belles copines, Sophie, Anne-Laure et Amandine. Merci à vous mes « vieux amis », Amandine, Aude, Alexis et Jérôme. Merci encore à vous, Chloé et Laurianne, mes amies ~~du bureau~~.

S'il on ne possède jamais que ce que l'on a reçu, je souhaite dédier ces dernières lignes à la famille formidable dans laquelle j'ai l'immense chance de vivre au quotidien. Que ce soient les encouragements de Tata « Fafa », la conviction de mes futures réussites de Bonne-Maman, les coups de fil de Mamy ou encore les nombreuses marques d'attention de Parrain et Annie... toutes et tous, vous avez cru en moi depuis le premier jour. Je vous remercie pour l'éducation et les valeurs d'implication dans le travail, de persévérance, mais aussi de respect des autres dont vous m'avez fait cadeau, non seulement en l'exprimant mais surtout aussi, en le vivant au quotidien. Merci Bonne-Maman et Bon-Papa pour cet amour inconditionnel et cette dose de confiance que vous me donnez depuis toujours. Merci Manon d'être ma plus fidèle alliée dans la vie. Tu m'as soutenue dans la thèse comme tu le fais chaque jour, sans rien attendre en retour, dans la plus grande bienveillance, avec franchise et amour. Maman et Papa, il y aurait, sans aucun doute, encore quelques pages à écrire sur les raisons pour lesquelles je voudrais vous remercier. Alors, en quelques lignes seulement, sachez que vous êtes (et avez toujours été) des parents formidables. Nous avons partagé « en toute proximité » ces derniers mois de la thèse où m'est apparue d'autant plus, la chance immense de vous avoir au quotidien. Non seulement vous m'avez toujours encouragée et

soutenue, mais en outre, vous avez toujours insisté sur le fait que votre amour et votre soutien n'étaient en aucun cas conditionnés à de quelconques diplômes, réussites ou accomplissements. Je te remercie aussi mon Raph. Ta présence au quotidien, tes encouragements (et tes sauvetages informatiques !) ont rendu chaque étape plus facile, plus belle ou moins stressante. Merci pour ton respect, ton ouverture et ton amour. Ta capacité à travailler avec assiduité et sérieux m'inspire chaque jour. Je termine donc ces remerciements par exprimer tout mon amour et ma gratitude à celles et ceux sur qui s'est récemment apposée une nouvelle étiquette sanitaire : ma « bulle ». Merci du fond du cœur Maman, Papa, Manon et toi, mon Raph.

Marine De Ridder,

Le 18 février 2021, à Baisy-Thy.

Table des matières

Remerciements	1
Introduction générale	16
➤ <i>Contexte et questionnement de la recherche</i>	<i>16</i>
➤ <i>Cadrage méthodologique</i>	<i>17</i>
➤ <i>Plan de la thèse</i>	<i>18</i>
Chapitre 1 : L'entreprise dite libérée, essai de compréhension d'un phénomène émergent	22
Introduction	22
Section 1 : Contextualisation de l'émergence du phénomène des « entreprises libérées »	24
1.1. <i>La médiatisation d'un phénomène en émergence dans les milieux managériaux francophones</i>	<i>24</i>
1.2. <i>Une époque favorable au développement d'un intérêt pour les entreprises dites libérées</i>	<i>28</i>
Section 2 : Tentative de définition de l'entreprise dite libérée	34
2.1. <i>L'entreprise dite libérée, un concept polymorphe</i>	<i>34</i>
2.2. <i>Proposition de définition de l'entreprise dite libérée</i>	<i>38</i>
2.3. <i>Entre continuités et ruptures</i>	<i>50</i>
Section 3 : Les enjeux posés par les entreprises dites libérées pour la recherche en management humain	64
3.1. <i>Les résultats des recherches sur les entreprises dites libérées</i>	<i>64</i>
3.2. <i>Un agenda de recherche en management humain sur les entreprises dites libérées</i>	<i>71</i>
3.3. <i>Les enjeux posés par les entreprises dites libérées pour le chercheur qui les étudie</i>	<i>75</i>
Résumé du chapitre 1	82
Chapitre 2 : Le dialogue dans l'entreprise, une conception inspirée de l'approche des espaces de discussion du travail	84
<i>Introduction</i>	<i>84</i>

Section 1 : Le dialogue dans les organisations : un élément fondamental et polysémique	86
1.1. <i>Le dialogue, élément fondamental au cœur des organisations</i>	86
1.2. <i>L'étude du dialogue : une multitude de perspectives pour une notion polysémique</i>	90
Section 2 : L'approche des espaces de discussion du travail	97
2.1. <i>Au fondement de l'approche des espaces de discussion du travail</i>	97
2.2. <i>L'approche des espaces de discussion : Définitions et postulats</i>	106
Section 3 : La conception du dialogue retenue dans la thèse	131
Résumé du chapitre 2	133
Chapitre 3 : Le dialogue sur le travail dans l'entreprise dite libérée	134
<i>Introduction</i>	134
Section 1 : État des connaissances sur le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées	135
Section 2 : Indices dans la littérature au regard d'autres contextes	142
Section 3 : Problématisation de la recherche	149
Résumé du chapitre 3	153
Chapitre 4 : Posture épistémologique et méthodologie de la recherche	155
<i>Introduction</i>	155
Section 1 : Posture épistémologique et ancrage critique	156
1.1. <i>Positionnement ontologique et épistémologique</i>	156
1.2. <i>Une démarche s'inscrivant dans les perspectives critiques en management</i>	157
Section 2 : Méthodologie de la recherche	160
2.1. <i>Une méthodologie qualitative</i>	160
2.2. <i>Deux études de cas dissemblables</i>	160
2.3. <i>Les méthodes de recueil des données</i>	166
2.4. <i>L'analyse des données</i>	178
2.5. <i>Éléments de réflexion sur la méthodologie et l'écriture de la thèse</i>	183

Résumé du chapitre 4	186
Chapitre 5 : Le cas du SPF Mobilité et Transports	187
<i>Introduction</i>	187
Section 1 : Présentation du SPF Mobilité et Transports	189
1.1. <i>L'environnement de l'administration fédérale belge</i>	189
1.2. <i>Le SPF Mobilité et Transports : Mission et activités</i>	191
1.3. <i>Les agents du SPF Mobilité & Transports</i>	193
1.4. <i>La modernité incarnée par le bâtiment City Atrium</i>	194
1.5. <i>La culture bureaucratique bousculée par un vent de « libération »</i>	195
1.6. <i>Le SPF Mobilité & Transports, un endroit où il fait bon d'y travailler</i>	197
Section 2 : Le projet de « libération » du SPF Mobilité & Transports	199
2.1. <i>Les objectifs poursuivis du projet de « libération »</i>	199
2.2. <i>Les différentes étapes du projet de « libération »</i>	202
2.3. <i>La gestion du projet de « libération »</i>	221
2.4. <i>La perception des répondants au regard du projet « Nous travaillons ainsi »</i>	224
Section 3 : Les espaces de discussion du travail du SPF Mobilité et Transports	229
1.1. <i>La description des espaces de discussion du travail du SPF Mobilité & Transports</i>	229
1.2. <i>Les pratiques au sein des espaces de discussion du travail</i>	241
1.3. <i>Les leviers et les freins perçus au dialogue sur le travail</i>	245
1.4. <i>L'appréciation générale à l'égard de ces espaces de discussion du travail</i>	247
1.5. <i>Le cas spécifique du dialogue social</i>	249
Section 4 : Les dynamiques à l'oeuvre dans les espaces de discussion du travail du SPF Mobilité & Transports	259
1.1. <i>La résistance par la transgression des règles des espaces de discussion du travail au nom de la « liberté »</i>	259
1.2. <i>La résistance par l'instrumentalisation des espaces de discussion du travail à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique</i>	264
1.3. <i>De la prescription sur le travail à la prescription sur la délibération sur le travail : la progressive invisibilisation du travail ?</i>	267

1.4.	<i>La déconsidération des espaces de discussion du dialogue social</i>	271
Résumé du chapitre 5		275
Chapitre 6 : Le cas Emyo		277
	<i>Introduction</i>	277
Section 1 : Présentation de l'organisation		279
1.1.	<i>L'environnement : le secteur privilégié de la consultance informatique</i>	279
1.2.	<i>Emyo : Mission et activités</i>	280
1.3.	<i>Les membres du personnel d'Emyo</i>	282
1.4.	<i>Une structure physique dispersée</i>	290
1.5.	<i>La culture adhocratique d'une PME qui se veut innovante</i>	291
1.6.	<i>Une organisation où l'on se sent bien ?</i>	297
Section 2 : Le projet de « Self-management » d'Emyo		302
2.1.	<i>Les objectifs du projet « Self-management »</i>	302
2.1.	<i>Les étapes du déploiement du « Self-management »</i>	304
2.2.	<i>La gestion du projet de déploiement du « Self-management »</i>	347
2.3.	<i>L'appréciation des personnes rencontrées quant au projet</i>	349
Section 3 : Les espaces de discussion du travail d'Emyo		353
3.1.	<i>La liste des espaces de discussion du travail d'Emyo</i>	353
3.2.	<i>Les pratiques au sein des espaces de discussion du travail</i>	360
3.3.	<i>Les freins et les leviers perçus au dialogue sur le travail</i>	378
3.4.	<i>L'appréciation des répondants à l'égard de ces espaces de discussion du travail</i>	381
Section 4 : Les dynamiques à l'oeuvre dans les espaces de discussion du travail d'Emyo		384
1.1.	<i>Le paradoxe de l'injonction au développement personnel</i>	384
1.2.	<i>L'élaboration collective des prescriptions sur la délibération sur le travail</i>	387
1.3.	<i>À l'écoute des experts : la légitimation de l'expertise au sein des espaces de discussion du travail</i>	390
1.4.	<i>Les consensus de façade liée à la persistance de l'autorité légale</i>	391

1.5. <i>L'instrumentalisation d'un postulat d'immaturité des travailleurs à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique</i>	393
Résumé du chapitre 6	397
Chapitre 7 : Analyse comparée des deux cas étudiés	400
<i>Introduction</i>	400
Section 1 : Analyse comparée des organisations et des projets de « libération »	401
1.1. <i>La pratique de l'entreprise dite libérée influencée par le secteur, les activités et la culture organisationnelle</i>	405
1.2. <i>L'ambiguïté des zones d'autonomie et de « liberté »</i>	406
1.3. <i>Le malaise des managers</i>	412
1.4. <i>Une technique managériale qui devient un fonds de commerce</i>	415
1.5. <i>Un vocabulaire qui ne s'assume pas</i>	416
Section 2 : Analyse comparée des espaces de discussion du travail	419
2.1. <i>La « libération » de l'organisation accompagnée d'une nécessaire refonte du dialogue sur le travail ?</i>	422
2.2. <i>Les pratiques dites d'intelligence collective et le développement du dialogue informel</i>	423
2.3. <i>Le dialogue social, délaissé de la « libération » des organisations ?</i>	424
2.4. <i>La présence des prescriptions sur la délibération sur le travail : l'incapacité du management à trouver un équilibre entre la gestion de l'organisation et la « liberté » et l'autonomie proclamées ?</i>	426
Résumé du chapitre 7	431
Chapitre 8 : Discussion	433
<i>Introduction</i>	433
Section 1 : Contributions de la recherche	434
1.1. <i>À propos du dialogue sur le travail dans l'entreprise dite libérée</i>	434
1.2. <i>À propos de la « libération » des organisations</i>	442
1.3. <i>À propos de la méthodologie de la recherche</i>	447
1.4. <i>L'entreprise dite libérée, cas critique de la sur-humanisation managériale ? Retour sur les travaux de Danièle Linhart (2015)</i>	450

Section 2 : Quelques propositions pour la pratique	456
Section 3 : Limites et perspectives de recherche	459
3.1. <i>Limites de la recherche</i>	459
3.2. <i>Perspectives de recherches futures</i>	459
Résumé du chapitre 8	463
Conclusion générale	465
Bibliographie	469
Annexe	488
<i>Annexe 1 – Descriptif de la recherche destiné aux acteurs de terrain</i>	488

Liste des tableaux

Tableau 1 - Recensement du nombre d'articles de presse portant sur les entreprises "libérées" en Belgique francophone	25
Tableau 2 - Synthèse des transformations économiques, démographiques et organisationnelles pouvant expliquer l'intérêt grandissant pour les entreprises dites libérées	33
Tableau 3 - Synthèse des définitions de l'entreprise dite libérée (EDL) issues de la littérature scientifique	37
Tableau 4 - Définition de l'entreprise dite libérée retenue dans la thèse	48
Tableau 5 – Les continuités entre les entreprises dites libérées et les travaux antérieurs	56
Tableau 6 - Comparaison entre la sociocratie, l'holocratie et les entreprises dites libérées (e.g. Brière, 2017; Buck & Endenburg, 2004; Christian, 2013; Getz, 2009; O'Shea, 2016; Picard, 2015; Robertson, 2016; van Vlissingen, 1991)	61
Tableau 7 - Agenda de recherche sur les entreprises dites libérées	75
Tableau 8 - Synthèse des principaux leviers, obstacles et conséquences du dialogue dans les organisations (Autissier & Guillain, 2017; Calori, 2003; A. Chanlat & Bédard, 1999; J.-F. Chanlat, 1999; Detchessahar, 2013, 2019; Dujarier, 2015; Grill et al., 2015; Kish-Gephart et al., 2009; Lallement, 2007; Melchior, 2008; Perlow & Repenning, 2009; Zarifian, 1996).	90
Tableau 9 - Synthèse des transformations et difficultés du travail mises en évidence par les auteurs soutenant l'approche des espaces de discussion du travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017; Conjard & Journoud, 2013; Detchessahar, 2011, 2013; Detchessahar et al., 2015; Detchessahar & Grevin, 2009; Domette & Michel, 2016; Rocha et al., 2014)	102
Tableau 10 - Synthèse des conceptions des EDT proposée par Abord de Chatillon et Desmarais (2017, p. 18)	111
Tableau 11 - Synthèse des deux niveaux d'espaces de discussion du travail proposée par Conjard et Journoud (2013, p.89)	118
Tableau 12 - Eléments du substrat matériel des espaces de discussion du travail à considérer dans l'étude du dialogue (inspiré des travaux d'Abord de Chatillon & Desmarais, 2017; Bellini et al., 2018; Conjard & Journoud, 2013; Detchessahar, 2011, 2013; Detchessahar et al., 2015; Domette & Michel, 2016; Lochard, 2012; Van Belleghem, 2016)	120
Tableau 13 - Les freins à la discussion selon Detchessahar (2013)	124
Tableau 14 - Principaux apports de la thèse de Picard (2015) sur le dialogue dans les entreprises dites libérées	137
Tableau 15 - Principaux apports pour l'étude du dialogue dans les entreprises dites libérées des travaux de Frémeaux et Taskin (2019)	140
Tableau 16 – Principaux constats sur le dialogue sur le travail dans différents contextes de recherche proches des entreprises dites libérées	147
Tableau 17 - Critères de sélection des cas	162
Tableau 18 - Application de notre définition au cas du SPF Mobilité & Transports	164
Tableau 19 - Application de notre définition à l'organisation Emyo	165

<i>Tableau 20 - Guide d'entretien utilisé pour les entretiens semi-directifs au sein du SPF Mobilité & Transports</i>	168
<i>Tableau 21 - Répartition des répondants par département</i>	168
<i>Tableau 22 - Synthèse des entretiens réalisés au SPF Mobilité & Transports</i>	170
<i>Tableau 23 - Guide d'entretien utilisé pour les entretiens semi-directifs au sein d'Emyo</i>	171
<i>Tableau 24 - Répartition des personnes rencontrées par département au sein d'Emyo</i>	171
<i>Tableau 25 - Synthèse des entretiens réalisés au sein d'Emyo</i>	172
<i>Tableau 26 - Grille d'observation pour le recueil des données</i>	173
<i>Tableau 27 - Observations réalisées au sein du SPF Mobilité & Transports</i>	173
<i>Tableau 28 - Liste des évènements ayant permis des observations</i>	174
<i>Tableau 29 - Observations réalisées au sein d'Emyo</i>	175
<i>Tableau 30 - Synthèse des éléments servant de base à l'analyse documentaire du SPF Mobilité & Transports</i>	176
<i>Tableau 31 - Synthèse des éléments servant de base à l'analyse documentaire d'Emyo</i>	176
<i>Tableau 32 - Thèmes et sous-thèmes issus de l'analyse thématique du SPF Mobilité & Transports</i>	180
<i>Tableau 33 - Thèmes et sous-thèmes issus de l'analyse thématique d'Emyo</i>	181
<i>Tableau 34 - Catégories conceptualisantes issues de l'analyse par catégories pour le SPF Mobilité et Transports</i>	182
<i>Tableau 35 - Catégories conceptualisantes issues de l'analyse par catégories pour Emyo</i>	183
<i>Tableau 36 - Résumé des données recueillies dans cette recherche</i>	186
<i>Tableau 37 - Autres valeurs principalement perçues par les répondants</i>	205
<i>Tableau 38 - Nombre de participants au programme BeLeader (2016 - 2019)</i>	214
<i>Tableau 39 - Nombre d'équipes ayant participé au trajet DRIVE (2017 – 2019)</i>	216
<i>Tableau 40 - Nombre de personnes ayant assisté à minima à une conférence Let's talk</i>	218
<i>Tableau 41 – Les espaces de discussion du travail structurels internes du SPF Mobilité & Transports</i>	232
<i>Tableau 42 - Les EDT structurels mixtes du SPF Mobilité & Transports</i>	236
<i>Tableau 43 - Pratiques observées en amont des EDT</i>	242
<i>Tableau 44 - Pratiques observées pendant les EDT</i>	243
<i>Tableau 45 - Pratiques observées après les EDT</i>	244
<i>Tableau 46 - Leviers et freins au dialogue sur le travail perçus d'un point de vue environnemental</i>	245
<i>Tableau 47 - Leviers et freins au dialogue sur le travail perçus d'un point de vue culturel</i>	246
<i>Tableau 48 – Leviers et freins au dialogue sur le travail perçus d'un point de vue interpersonnel</i>	246
<i>Tableau 49 - Leviers et freins au dialogue sur le travail perçus relatifs aux projets managériaux concernant le dialogue</i>	247
<i>Tableau 50 - Caractéristiques du comité supérieur de concertation et des comités de concertation de base du SPF Mobilité et Transports</i>	251

<i>Tableau 51 - Leviers et freins au dialogue social identifiés par les personnes rencontrées</i>	<i>256</i>
<i>Tableau 52 - Résumé des différents feedbacks possibles dans le "processus de feedback" d'Emyo</i>	<i>319</i>
<i>Tableau 53 - Les espaces de discussion du travail structurels d'Emyo</i>	<i>355</i>
<i>Tableau 54 - Pratiques observées dans les cercles de l'équipe Admin</i>	<i>361</i>
<i>Tableau 55 - Pratiques observées dans le cercle Emyo</i>	<i>362</i>
<i>Tableau 56 - Déroulement d'un stand-up meeting "Bad Egg"</i>	<i>372</i>
<i>Tableau 57 - Déroulement d'une rétrospective « Bad Egg »</i>	<i>373</i>
<i>Tableau 58 - Déroulement d'une démo "Bad Egg"</i>	<i>374</i>
<i>Tableau 59 - Déroulement d'un sprint planning "Bad Egg"</i>	<i>376</i>
<i>Tableau 60 - Pratiques des synchros d'Emyo</i>	<i>378</i>
<i>Tableau 61 - Les freins et leviers environnementaux au dialogue sur le travail perçus au sein d'Emyo</i>	<i>379</i>
<i>Tableau 62 - Les freins et leviers culturels au dialogue sur le travail perçus au sein d'Emyo</i>	<i>380</i>
<i>Tableau 63 - Les freins et leviers interpersonnels au dialogue sur le travail perçus au sein d'Emyo</i>	<i>380</i>
<i>Tableau 64 - Les freins et leviers perçus au dialogue sur le travail liés à des projets managériaux</i>	<i>381</i>
<i>Tableau 65 - Synthèse comparant les deux organisations étudiées et leurs projets de "libération"</i>	<i>403</i>
<i>Tableau 66 - Différentes zones de "liberté" observées au sein du SPF Mobilité & Transports</i>	<i>407</i>
<i>Tableau 67 - Différentes zones de "liberté" observées au sein d'Emyo</i>	<i>409</i>
<i>Tableau 68 - Synthèse des causes du malaise des managers et des stratégies mises en place par ceux-ci, dans les deux cas étudiés</i>	<i>415</i>
<i>Tableau 69 - Synthèse comparant les espaces de discussion du travail des deux organisations étudiées</i>	<i>421</i>

Liste des figures

<i>Figure 1 - Plan de la thèse</i>	20
<i>Figure 2 - Evolution du nombre de publications (tous types confondus) sur "l'entreprise libérée" de 1992 à 2017 (Mattelin Pierrard et al., 2018, p. 33)</i>	27
<i>Figure 3 – Représentation « généalogique » des concepts participatifs en sciences de gestion par Picard (2015, p. 74)</i>	52
<i>Figure 4 - Les SPF et ministère de la fonction publique fédérale belge</i>	189
<i>Figure 5 - Organigramme simplifié du SPF Mobilité & Transports</i>	191
<i>Figure 6 - Résumé des étapes du projet de "libération" du SPF Mobilité & Transports</i>	203
<i>Figure 7 - Organigramme d'Emyo présenté dans la brochure d'accueil des nouveaux collaborateurs</i>	281
<i>Figure 8 - Organigramme d'Emyo recomposé à partir de nos observations</i>	282
<i>Figure 9 - Composition de l'équipe Admin d'Emyo</i>	284
<i>Figure 10 - Graphe représentant l'évolution du nombre d'employés de la société entre 2008 et 2018 (Document 3, p. 4)</i>	294
<i>Figure 11 - Evolution du CA d'Emyo entre 2008 et 2018</i>	294
<i>Figure 12 - Résumé des différentes pratiques du projet de "Self-management"</i>	305
<i>Figure 13 - Evolution du processus d'auto-détermination des salaires à travers le temps</i>	329
<i>Figure 14 - Comparaison des zones d'autonomie attribuées aux travailleurs dans les deux cas étudiés (inspirée de Lee et Edmonson, 2017)</i>	411
<i>Figure 15 - Typologie des positionnements type au regard des communautés managériales ou sociétales telles que la "libération" des organisations ou le mode de vie « zéro déchet »</i>	446

Introduction générale

*« S'affranchir des pratiques fondées sur la méfiance
et le contrôle pour coinventer un mode d'organisation
fondé sur la responsabilité et la liberté. » (Getz, 2017)*

C'est avec cette proposition simple et séduisante qu'Isaac Getz est devenu, aux yeux de nombreux praticiens du management, le « père » de l'entreprise « libérée » en France et en Belgique francophone. Que ce soit dans des journaux, dans des documentaires ou encore dans des conférences à destination de praticiens, la « libération » des organisations fascine autant qu'elle questionne. Du point de vue des études de l'organisation, ce phénomène interroge les fondements des pratiques et modèles : que devient le rôle du manager, comment organiser la délibération collective, quelles compétences sont nécessaires et qui doit les détenir, comment se reconfigurent les relations d'autorité, la collaboration, etc. ? Du point de vue de la recherche en sciences de gestion, une question se pose : dans ce contexte où priment l'autonomie et la liberté des individus, comment s'organise la délibération sur le travail dans l'entreprise dite libérée ? C'est l'objet principal de cette thèse. Celle-ci vise à explorer les ressorts de la délibération qui a pour objet le travail tel qu'il se fait et se vit au sein des entreprises dites libérées.

➤ Contexte et questionnement de la recherche

La notion d'« entreprise libérée », au sens d'une proposition normative de gestion des organisations telle qu'il est question ici, apparaît pour la première fois dans les travaux de Tom Peters en 1992. L'expression est reprise et popularisée ensuite par Isaac Getz et Brian Carney en 2009. Leur proposition est simple : *libérer* les organisations des structures hiérarchiques « traditionnelles » et développer l'autonomie et la responsabilité des travailleurs afin de réconcilier bien-être au travail et performance de l'organisation (e.g. Getz, 2017). S'appuyant sur des exemples concrets et des *success stories*, la proposition séduit les praticiens du management et le phénomène de « libération » des organisations est largement médiatisé dans les médias francophones européens (e.g. Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017). Celui-ci attire par conséquence la curiosité des chercheurs en gestion (e.g. Mattelin Pierrard et al., 2018). D'une part, la proposition fascine tant elle semble répondre aux nombreuses critiques adressées à l'encontre des modèles organisationnels basés sur « le commandement et le contrôle » depuis des décennies par les chercheurs en sciences sociales (e.g. Crozier, 1971). D'autre part, cette initiative managériale (i.e. ce sont bien les patrons qui décident de « libérer » leurs organisations) questionne les chercheurs sur les motivations réelles à mobiliser des termes tels que l'autonomie, la responsabilisation, la liberté ou encore la subsidiarité, et surtout,

pour quelles conséquences sur le vécu des travailleurs à l'intérieur de ces organisations (e.g. Daudigeos et al., 2019; Jacquino & Pellissier-Tanon, 2015).

C'est dans la lignée de ces questionnements que s'inscrit cette thèse. En effet, nos travaux visent à comprendre comment cette technique managériale reposant à la fois sur une philosophie managériale, un substrat technique et une vision simplifiée des relations organisationnelles (Hatchuel & Weil, 1992) est vécue par les différents acteurs de l'organisation. Dans la lignée des travaux de Picard (2015) notamment, nous interrogeons la manière dont cette technique managériale transforme la délibération sur le travail. En effet, les principes de liberté et d'autonomie prônés dans les entreprises dites libérées laissent à penser à un renouvellement des formes et des modalités de dialogue (Frémeaux & Taskin, 2019). Par ailleurs, quelques études s'inscrivant dans les perspectives critiques en management montrent déjà des côtés sombres à la participation des travailleurs (Picard, 2015). Pour étudier la délibération sur le travail, nous mobilisons la littérature sur les espaces de discussion du travail (e.g. Detchessahar, 2013). Celle-ci nous invite à identifier et caractériser les différents espaces où se déroule tout type de discussion ayant des répercussions sur le travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017). Plus précisément, nous nous intéressons aux dynamiques communicationnelles ou dialogiques qui se déploient dans les espaces de discussion du travail, à savoir, ce qui s'y passe concrètement, ce que ces espaces de discussion contribuent à produire mais également l'appropriation dont ceux-ci font l'objet par les acteurs de l'organisation (Detchessahar, 2003).

La question au cœur de cette recherche est la suivante : « **Quelles sont les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée ?** »

Dans cette recherche, l'appellation « *dite libérée* » fait référence à la dimension autoproclamée de cette technique managériale. Elle traduit également l'importance de la place du discours dans notre étude de cette technique managériale (médiatiquement, mais aussi ontologiquement et méthodologiquement).

➤ **Cadrage méthodologique**

Afin de répondre à notre question de recherche, nous adoptons un positionnement ontologique non-essentialiste, qui considère que la réalité est construite et non-donnée (e.g. Allard-Poesi & Perret, 2014). Nous prenons une posture constructiviste interprétativiste, qui souligne l'importance donnée aux dimensions signifiantes et symboliques de la réalité. Nous sommes ainsi sensible à « *la subjectivité des acteurs en se focalisant sur la signification que les individus attachent aux actions et situations. En ce sens, la réalité sociale est contingente des représentations que les acteurs s'en font et du langage par lequel ils expriment et partagent ces représentations* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 26). Nos travaux s'inscrivent

également dans une perspective critique en management, notamment par la volonté de dénaturiser ce phénomène de « *libération* » des organisations, qui s'apparente à certains égards à une mode managériale (e.g. Antoine et al., 2017).

Notre approche méthodologique est qualitative et repose sur deux études de cas. Les deux cas retenus – le SPF Mobilité & Transports et Emyo¹ - sont dissemblables (en termes de taille, secteur et activités de l'organisation) et visent à identifier comment une même philosophie managériale se développe et transforme les espaces de discussion du travail. Le recueil de données est triple, il combine les entretiens semi-directifs, les observations (flottantes et non-participantes) et l'analyse documentaire. Au sein du SPF Mobilité & Transports, nous avons réalisé 62 entretiens semi-directifs, 23 observations non-participantes et analysé 32 documents liés au projet de « *libération* » ou au fonctionnement interne de l'organisation. Au sein d'Emyo, nous avons mené 26 entretiens semi-directifs, 10 observations non-participantes et analysé 31 documents internes à l'organisation. Les données ont été analysées par une double analyse : thématique et par catégories conceptualisantes (Paillé & Mucchielli, 2012).

➤ Plan de la thèse

La **première partie** de la thèse est consacrée à la revue de la littérature. Le **chapitre 1** s'intéresse au phénomène des « *entreprises libérées* ». Premièrement, il contextualise l'émergence de la notion d'« *entreprises libérées* ». Ensuite, il propose une définition de ce qui est entendu dans la thèse par l'entreprise dite libérée. Enfin, il met en exergue les enjeux que pose celle-ci pour la recherche en management humain. Le **chapitre 2** porte sur le dialogue dans les organisations. Il met en exergue l'importance du dialogue au (et sur le) travail et montre la diversité des approches du dialogue dans la recherche en sciences sociales. Il présente l'approche des espaces de discussion du travail et l'appropriation qui en est faite dans la thèse. Le **chapitre 3** expose les connaissances actuelles sur le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées et présente la problématisation au cœur de cette recherche.

La **deuxième partie** de la thèse est consacrée à la présentation du travail empirique réalisé afin de répondre à la question de recherche posée. Le **chapitre 4** porte sur la posture épistémologique et la méthodologie de la thèse. Il expose d'abord le positionnement ontologique et épistémologique ainsi que l'inscription dans les perspectives critiques en management. Par ailleurs, il présente la démarche qualitative par études de cas. Le **chapitre 5** présente les résultats du cas du SPF Mobilité & Transports. Il présente successivement l'organisation, son projet de « *libération* », ses espaces de

¹ Il s'agit d'un nom d'emprunt.

discussion du travail, ainsi que l'analyse des dynamiques à l'œuvre au sein de ceux-ci. Le **chapitre 6** s'intéresse au deuxième cas étudié dans cette recherche, à savoir, l'organisation Emyo. À l'instar du chapitre 5, il présente l'organisation, son projet de « *libération* », ses espaces de discussion du travail ainsi que les dynamiques à l'œuvre au sein de ceux-ci.

La **troisième partie** discute les résultats et contributions de la thèse. Ainsi, le **chapitre 7** propose une analyse comparée des deux terrains d'investigation. Le **chapitre 8** identifie les contributions théoriques, empiriques, méthodologiques et pragmatiques de la recherche. Il expose également quelques propositions pour la pratique ainsi que les limites de la thèse et des perspectives de recherches futures. Une **conclusion** clôture la thèse. La Figure 1 résume le plan de la thèse.

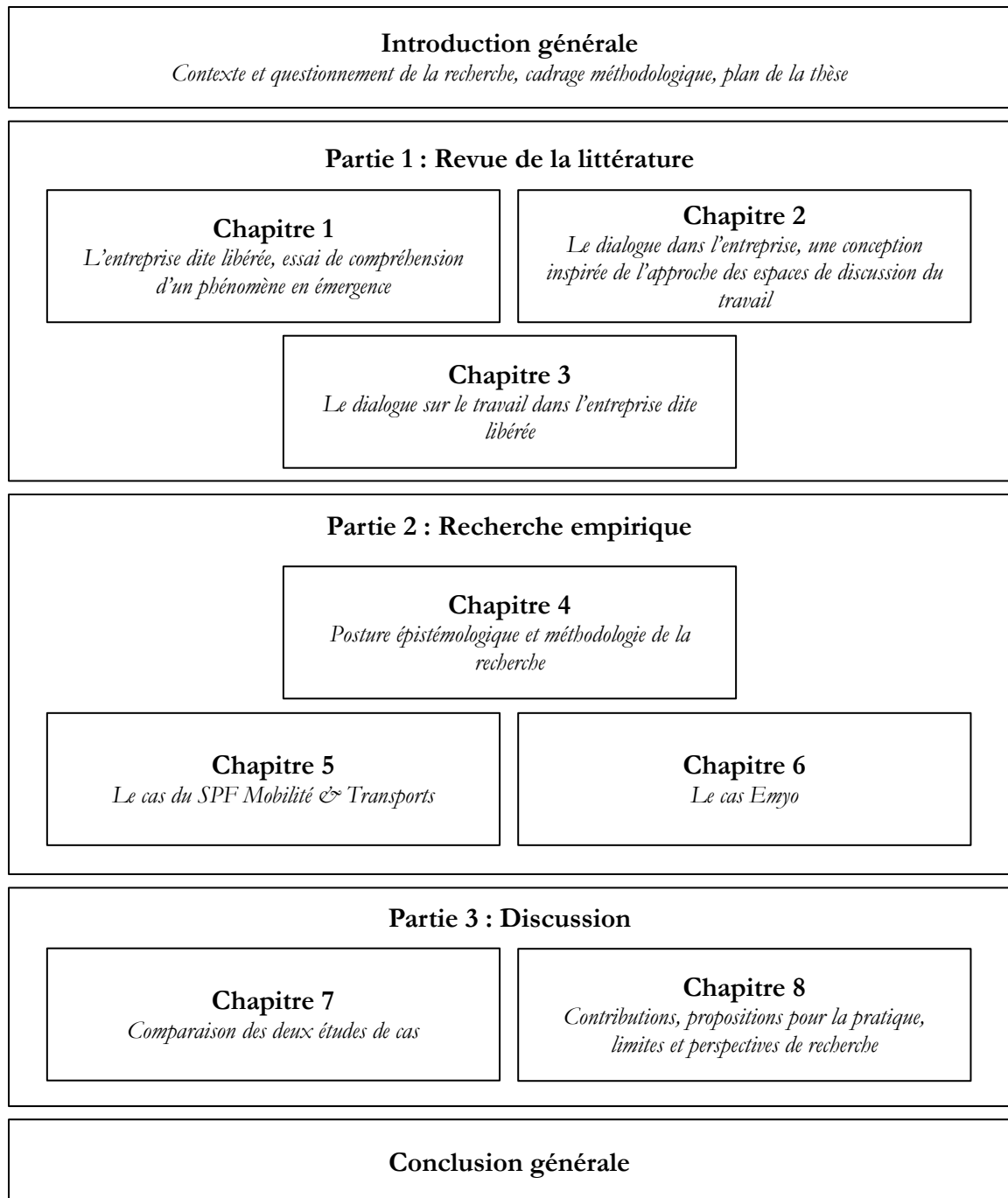


Figure 1 - Plan de la thèse

Partie 1 :

Revue de la littérature

Chapitre 1 : L'entreprise dite libérée, essai de compréhension d'un phénomène émergent

Objectifs du chapitre

- Contextualiser l'émergence du phénomène des « entreprises libérées » ;
- Définir l'entreprise dite libérée ;
- Identifier les enjeux que pose l'entreprise dite libérée pour la recherche en management humain.

Introduction

Un intérêt grandissant pour l'entreprise dite libérée est constaté ces dix dernières années dans les médias, la littérature professionnelle (e.g. Gérard, 2017; Nayar, 2010; Zobrist, 2014) et les recherches scientifiques francophones (e.g. Picard, 2015). Présentée par les uns (e.g. Getz & Carney, 2016; Nayar, 2010; Zobrist, 2014) comme la solution aux problèmes rencontrés par certaines entreprises actuellement (e.g. désengagement et malaise des travailleurs, manque de rentabilité ou encore sous-performance des organisations), elle suscite des questionnements au cœur de la communauté scientifique, notamment en management (e.g. Colle et al., 2017).

Le premier objectif de ce chapitre est de contextualiser l'émergence des « entreprises libérées ». Une première section met en évidence la médiatisation accrue, observée particulièrement dans les milieux managériaux francophones, autour de cette notion. Les principaux acteurs de la diffusion de cette notion ainsi que les raisons pouvant expliquer cet intérêt grandissant au regard de la société occidentale actuelle et de ses transformations en cours sont aussi mis évidence. Ensuite, ce chapitre propose une définition de l'entreprise dite libérée. En effet, l'un des questionnements en cours dans la littérature scientifique est de savoir ce que recouvre cette notion (e.g. Gilbert, Teglborg, et al., 2017). Deux littératures (managériale² et scientifique) émergent et esquissent des éléments de réponse à cette question. Ainsi, la littérature managériale présente l'entreprise dite libérée au travers de divers exemples (les plus connus sont Gore, Poul, Favi, Chronoflex) dont les caractéristiques sont généralement exposées au travers de *success stories* (Fox & Pichault, 2017). Dans cette littérature, l'entreprise dite libérée est souvent présentée comme une philosophie (Getz, 2017) ou encore comme une « *forme organisationnelle dans laquelle la majorité des salariés sont totalement libres et responsables des actions qu'ils jugent meilleures pour l'entreprise* » (Getz, 2017, pp. 179, 180). Plus récemment, la

² Par managériale, nous faisons référence à la littérature destinée aux professionnels.

littérature scientifique s'est enrichie de publications qui traduisent l'intérêt grandissant des chercheurs pour ce phénomène (Fox & Pichault, 2017; Picard, 2015) et qui s'interrogent aussi sur la définition de l'entreprise dite libérée (e.g. Gilbert, Teglberg, et al., 2017). D'aucuns affirment qu'il s'agit d'une innovation managériale sous la forme d'un design organisationnel (Antoine et al., 2017) ou encore d'une proposition de renouvellement du management participatif (Gilbert, Teglberg, et al., 2017).

Par ailleurs, au regard de ses caractéristiques (e.g. le principe de subsidiarité, l'autonomie des travailleurs), ce phénomène émergent soulève des enjeux pour la recherche en management humain. Parmi ceux-ci, Holtz (2017b) s'interroge sur les effets du leadership libérateur sur le métier des managers alors que Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015) invitent à approfondir la question de l'autonomie de décision effective des travailleurs dans ces entreprises. Alors que la revue de la littérature met en évidence un intérêt grandissant des chercheurs en management pour les entreprises dites libérées, peu de recherches empiriques sont disponibles sur le sujet (Landivar & Trouvé, 2017). En effet, à l'exception de certains travaux comme ceux de Picard (2015) ou de Fox et Pichault (2017) par exemple, les auteurs basent généralement leurs analyses sur quelques entretiens avec des « *leaders libérateurs* ». Ainsi, plusieurs auteurs invitent les chercheurs à questionner davantage empiriquement les entreprises dites libérées afin de comprendre, par exemple, les compromis et les adaptations réalisées par les acteurs de terrain face à l'émergence de cette technique managériale (e.g. Landivar & Trouvé, 2017). Plusieurs axes de recherches futures sont alors identifiés concernant les entreprises dites libérées. Enfin, des enjeux concernant le positionnement du chercheur étudiant les entreprises dites libérées sont également identifiés, permettant de compléter le troisième objectif de ce chapitre, à savoir, identifier les enjeux que posent les entreprises dites libérées pour la recherche en sciences de gestion, et plus spécifiquement en management humain.

Section 1 : Contextualisation de l'émergence du phénomène des « *entreprises libérées* »

Cette section répond au premier objectif de ce chapitre, à savoir, contextualiser l'émergence du phénomène des « *entreprises libérées* ». Elle débute par le constat d'un engouement managérial et d'une médiatisation croissante du phénomène de « *libération des entreprises* » dans la communauté essentiellement francophone du management (1.1.). Celui-ci amène à s'interroger sur les différentes raisons pouvant expliquer cet engouement au regard de la société occidentale actuelle et de ses transformations en cours (1.2.).

1.1. La médiatisation d'un phénomène en émergence dans les milieux managériaux francophones

Un engouement pour les « *entreprises libérées* » est observé auprès des praticiens et questionne certains chercheurs qui ont investigué les raisons de celui-ci (Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017). Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg (2017, p. 217) identifient quatre acteurs responsables de la diffusion de la notion d'« *entreprises libérées* » qui sont les personnalités (i.e. « *les leaders libérateurs* ») (1.1.1.), les médias (1.1.2.), les consultants (1.1.3.), et les chercheurs (1.1.4.). La diffusion de la notion d'« *entreprise libérée* » est présentée dans cette sous-section au regard de cette typologie.

1.1.1. Les personnalités (ou lesdits « *leaders libérateurs* »)

La première catégorie d'acteurs de la diffusion des entreprises dites libérées est composée des « *leaders libérateurs* ». Ceux-ci sont les patrons qui ont mis en place un management « *libéré* » dans leur organisation (Getz & Carney, 2016). Dans un de ses livres, Getz (2016) présente les neuf personnalités qu'il considère comme emblématiques du mouvement de « *libération* » des entreprises. Ceux-ci sont Bill Gore (W.L. Gore & Associates, Inc.), Bob Koski (Sun Hydraulics), Liisa Joronen (SOL), Robert Townsend (e.g. AVIS), Bob Davids (e.g. Radica Games), John Wooden (l'équipe de basket-ball de UCLA), Robert McDermott (USAA), Ricardo Semler (Semco) et enfin, Jean-François Zobrist (FAVI).

Jean-François Zobrist est l'ex-patron du leader mondial en fonderie sous pression d'alliages cuivreux, nommé FAVI. Cet homme a dirigé cette entreprise pendant trente ans en appliquant les principes des entreprises dites libérées. Aujourd'hui retraité, il continue à prôner un management « *libéré* » dans diverses conférences. Zobrist a également publié plusieurs livres dont « *La belle histoire de Favi. L'entreprise qui croit que l'homme est bon* » (2014) ou encore plus récemment « *L'entreprise libérée par le petit patron naïf et paresseux* » (2020). Une autre figure emblématique desdits « *leaders libérateurs* » français est Alexandre Gérard, l'auteur du livre « *Le patron qui ne voulait plus être chef* » (2017). Cet

homme est le Président Directeur Général du groupe français Inov-On, célèbre pour la « *libération* » de son entreprise spécialisée en flexibles hydrauliques sur site, Chronoflex.

Bien que le phénomène soit principalement médiatisé en occident, d'autres personnalités à travers le monde diffusent les idées des entreprises dites libérées. Parmi celles-ci, l'homme d'affaire indien, Vineet Nayar, CEO du groupe HCL Technologies (2010, 2011), célèbre notamment pour son livre « *Employees first, customers second : turning conventional management upside down* ».

Dans leurs écrits, ces « *leaders libérateurs* » s'adressent généralement aux décideurs des entreprises pour les inviter à se lancer dans la « *libération* » de leurs organisations. Dans son ouvrage « *L'entreprise libérée* » paru en 2017, Getz (2017, p. 170) affirme que « *le nombre d'entreprises qui se lancent concrètement dans la libération est en croissance constante et avec lui, le nombre de « leaders libérateurs »* ». À ce jour, aucune donnée scientifique ne permet de confirmer cette tendance avec précision.

1.1.2. Les médias

Au-delà des personnalités présentées ci-dessus, les médias ont également favorisé la diffusion de cette notion. Dans les médias audiovisuels, le documentaire « *Le bonheur au travail* » de Martin Meissonnier sorti en 2014 fit largement l'apologie de cette notion (Holtz, 2017a). Dans la presse journalistique aussi, cette notion fit l'objet de publications (Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017). Celles-ci sont parfois déplorées par des chercheurs qui soulignent le manque de scientificité de ces écrits qui restent majoritaires et invitent les chercheurs à s'y intéresser davantage (Fox & Pichault, 2017).

Casalegno (2017, p. 227) témoigne de l'engouement des médias français pour les entreprises dites libérées en affirmant que « *fin octobre 2016, 210 000 articles [sur les entreprises dites libérées étaient] recensés sur Google Actualités* ». Néanmoins, ce nombre est à relativiser au regard de l'étendue et la pertinence des résultats de cette recherche sur le site Google. En Belgique francophone par exemple, dix-sept articles de presse sont parus entre 2015 et 2020 sur le sujet dans les trois principaux quotidiens belges nationaux et francophones (i.e. Le Soir, L'Écho et La Libre Belgique) comme l'indique le Tableau 1.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020 ³
L'Echo			1	1	1	1
La Libre		1	1	3	2	
Le Soir		1		3	2	

Tableau 1 - Recensement du nombre d'articles de presse portant sur les entreprises "*libérées*" en Belgique francophone

³ Notons que l'actualité de l'année 2020 fut largement monopolisée par le coronavirus SARS-CoV-2 (i.e. COVID-19).

Il existe donc certes un intérêt de la part des médias pour les entreprises dites libérées mais celui-ci reste encore limité dans la presse non-spécialiste.

1.1.3. Les consultants

D'après Gilbert et ses collègues (2017), la diffusion de la notion d'« *entreprise libérée* » est aussi liée à une troisième catégorie d'acteurs, à savoir, les consultants. Parmi ceux-ci, se trouve Tom Peters, à qui est généralement attribuée l'apparition de cette notion. En effet, ce terme apparaît dans le titre de son ouvrage « *l'entreprise libérée* », version française du livre « *Liberation management* », sorti en 1992 aux États-Unis. Cet auteur américain est un consultant spécialiste en management, célèbre notamment pour son livre « *Le Prix de l'excellence* » écrit avec Robert Waterman (Gilbert, Teglborg, et al., 2017). En publiant « *l'entreprise libérée* », Tom Peters souhaitait inviter les dirigeants à « *libérer* » leurs entreprises du poids de la hiérarchie et des procédures formelles (Peters, 1993). À l'heure actuelle, de nombreuses organisations proposent des activités de conseil afin d'accompagner les entreprises qui souhaiteraient se « *libérer* ». Ces cabinets de conseil organisent également des conférences et des séminaires visant à convaincre les praticiens de la nécessaire transformation de leurs organisations vers plus d'autonomie et de responsabilité.

1.1.4. Les chercheurs

Enfin, la dernière catégorie d'acteurs qui serait au cœur de la diffusion des entreprises dites libérées est la communauté scientifique (Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017). En effet, en Europe, cette notion fut principalement popularisée par Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, en France. Il est le premier chercheur à avoir théorisé et rendu populaire cette notion, notamment grâce à la publication du livre « *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* ». Ce livre écrit par Isaac Getz et Brian M. Carney en 2012, réédité en 2016 est la traduction française du livre « *Freedom Inc.* » écrit par Brian M. Carney et Isaac Getz en 2009 aux États-Unis. Dans ces livres, le Professeur Isaac Getz a collaboré avec Brian M. Carney, éditorialiste et journaliste aux États-Unis. Leurs livres managériaux proposent, à l'instar de ce qu'avait rédigé Tom Peters (1992) vingt ans plus tôt, une description de « *l'entreprise libérée* » au travers de divers exemples d'entreprises exerçant dans des secteurs aussi variés que l'industrie, l'informatique ou l'agroalimentaire. Sans pour autant proposer un *one best way* ou une définition arrêtée de ce qu'est « *l'entreprise libérée* », les auteurs présentent un management dit « *libérateur* » promettant de concilier le bien-être au travail et la performance de l'organisation (Carney & Getz, 2009; Getz & Carney, 2016). Soulignant les dérives d'un management traditionnel basé sur le commandement et le contrôle, ils affirment qu'une autre organisation du travail est possible et qu'elle représente la solution aux divers problèmes rencontrés aujourd'hui par les entreprises, tels que la crise économique ou encore le désengagement des travailleurs (Getz & Carney, 2016). Ses travaux sur les entreprises dites libérées ont amené Isaac

Getz à être considéré comme le quatrième auteur vivant le plus influent en management dans le monde dans le classement de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (Kalika et al., 2016, p. 24).

Bien qu'initiés par un chercheur, les écrits de Getz sont généralement de nature managériale plus qu'ils ne sont scientifiques au sens strict du terme. Peu d'informations sont d'ailleurs disponibles sur la méthodologie employée pour ses recherches sur les entreprises dites libérées et de nombreux chercheurs soulignent le manque de polyphonie de ces ouvrages qui donnent presque uniquement la parole aux dirigeants des organisations dites libérées (Landivar & Trouvé, 2017). C'est pourquoi, depuis quelques années, la communauté scientifique s'intéresse davantage à cet objet émergent. Cet intérêt se traduit par une augmentation des articles scientifiques publiés sur les entreprises dites libérées. Ainsi, par exemple, suite à une revue systématique de la littérature sur cette notion, Mattelin Pierrard et ses collègues (2018, p. 33) mettent en évidence une augmentation du nombre de publications sur les « *entreprises libérées* » dans la littérature scientifique entre 1992 et 2017. La Figure 2 représente cette évolution.

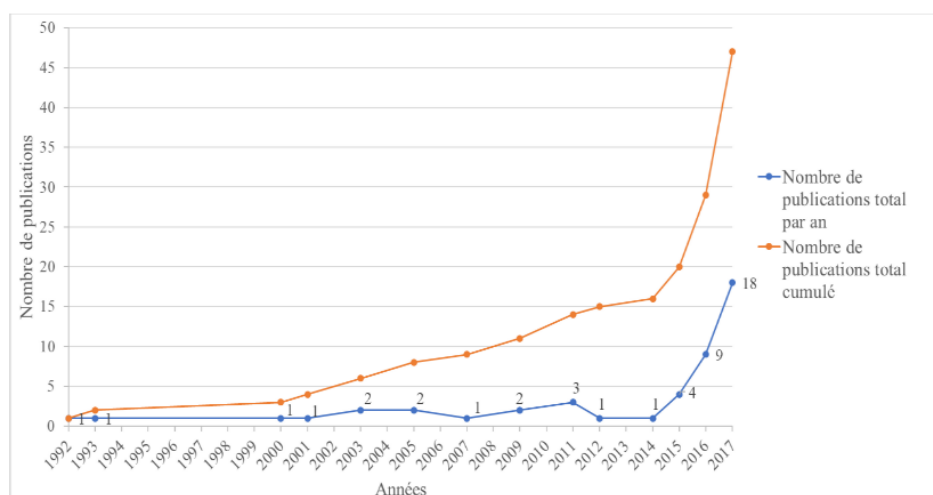


Figure 2 - Evolution du nombre de publications (tous types confondus) sur "l'entreprise libérée" de 1992 à 2017

(Mattelin Pierrard et al., 2018, p. 33)

Dans cette section, les différents acteurs participant à la diffusion des entreprises dites libérées ont été exposés au regard de la typologie de Gilbert et ses collègues (2017). D'après plusieurs auteurs, l'intérêt pour les entreprises dites libérées tient à la dimension socio-matérielle de l'approche via des *success stories* (Brière, 2017; Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017). En effet, que ce soit Peters (1993) ou Getz et Carney (2016), tous s'appuient sur plusieurs exemples pour convaincre leurs lecteurs. Par exemple, Peters (1993) présente Titeflex, une entreprise de fabrique de flexibles ou encore l'Union Pacific Railroad, une compagnie ferroviaire américaine alors que Getz et Carney (2016) présentent l'entreprise Favi, l'entreprise industrielle française citée en amont ou encore Gore,

l'entreprise américaine célèbre pour son invention, le Goretex. D'après Chabanet et ses collègues (2017), la large diffusion des entreprises dites libérées tient à la capacité de Getz et Carney de présenter des cas concrets documentés et une proposition théorique simple faisant échos à divers travaux antérieurs. Néanmoins, la diffusion des entreprises dites libérées a amené des auteurs à poser un regard (parfois très) critique sur ces organisations (Chabanet et al., 2017). Parmi ceux-ci, le « collectif des MECREANTS » par exemple, dénonce une mode managériale créée « *par des consultants soucieux de leur fonds de commerce* » (Collectif des MECREANTS, 2015, p. 1). Ce collectif, dont le nom est en réalité l'acronyme de « Mettre l'Entreprise face au Changement avec Réalisme, par l'Echange et l'Analyse des Nouvelles Tendances sans Storytelling » est constitué d'une dizaine d'experts de la vie des organisations. Certains d'entre eux sont des praticiens (comme les DRH Philippe Canonne ou encore André Perret par exemple), d'autres sont des chercheurs (comme le sociologue Denis Monneuse ou encore le philosophe Patrick Bouvard). Ils adressent plusieurs critiques envers les entreprises dites libérées, notamment le fait qu'il s'agirait d'un discours « de gourous » supplémentaire. À ce propos, Perret (2015, p. 159) précise : « *ce n'est pas parce que les RH ne sont pas une science exacte qu'il faut tomber dans l'irrationnel, ce n'est pas parce que nous n'avons pas encore les arguments capitalistiques qu'il faut nous dédouaner d'une absence de vision gestionnaire. Ce n'est pas parce que le packaging est au top que le contenu est pertinent ; ce n'est pas parce que les injonctions promettent le bonheur (même au travail, un comble !) qu'il faut les accepter...* ». Cet extrait témoigne du rejet dont les « entreprises libérées » font aussi parfois l'objet. La dernière section de ce chapitre revient sur les raisons pouvant expliquer le scepticisme parfois observé à l'égard des entreprises dites libérées.

Par ailleurs, la promesse d'allier bien-être au travail et performance n'est pas nouvelle (Colle et al., 2017). Il y a donc un intérêt à identifier les raisons pouvant expliquer cet engouement. D'après certains auteurs, il serait le fruit d'un « *contexte favorable à la « libération » des entreprises* » (Ducatteeuw, 2017, p. 4). L'analyse de ce contexte fait l'objet du point suivant.

1.2. Une époque favorable au développement d'un intérêt pour les entreprises dites libérées

Les entreprises dites libérées trouveraient actuellement un terreau fertile à leur développement en se présentant comme le ré-enchantement d'un monde traversant de profondes transformations (Bevort, 2013; Borzeix et al., 2015). Trois dimensions aux transformations en cours expliqueraient l'intérêt grandissant pour les entreprises dites libérées (e.g. Ducatteeuw, 2017; Imhoff, 2017), à savoir, les dimensions économique (1.2.1.), démographique (1.2.2.) et organisationnelle (1.2.3.).

1.2.1. Des transformations sur le plan économique

Selon Ducatteeuw (2017), une des raisons économiques qui expliquerait que l'époque actuelle soit favorable aux initiatives telles que l'entreprise dite libérée serait la crise financière des *subprimes* qui

débuta en 2007 aux États-Unis et qui se traduit par une crise économique pour la majorité des grands pays industrialisés dès la fin de l'année 2008. Dans de nombreux secteurs, les entreprises européennes se retrouvèrent face à la difficulté de financer leurs investissements et à un renforcement des conditions d'octroi de crédits (Ricongne et al., 2010). Dès lors, les dirigeants des entreprises touchées par cette crise financière furent face au besoin d'innover pour ne pas disparaître (Gomez, 2013), notamment via la mise en place de projets tels que la « *libération* » d'entreprise (Ducatteeuw, 2017). L'argument économique est rejoint par d'autres auteurs selon lesquels les marchés économiques actuels ont souligné les limites des organisations bureaucratiques classiques et ont poussé les dirigeants à rechercher plus de flexibilité, notamment par le biais de projets visant à la décentralisation des prises de décisions (e.g. Dittrich & Kühl, 1999; Kühl, 2017).

Dans ce contexte aussi, de nombreuses initiatives économiques virent le jour, notamment sous la bannière de l'économie collaborative (d'Iribarne, 2017). Par exemple, l'époque actuelle est caractérisée par l'émergence et le développement des plateformes collaboratives telles que Guesttogo qui propose de l'échange gratuit de maisons entre particuliers, Couchsurfing qui propose des hébergements gratuits partout dans le monde ou encore Selidaire qui offre un espace d'échange de services, de biens et de savoirs, sans argent. d'Iribarne (2017, p. 253) précise qu'en « *s'appuyant sur les notions de partage et de mutualisation, ce courant entend favoriser la transition de la propriété individuelle à usage personnel à une propriété individuelle à usage collectif ou à une propriété collective permettant de bénéficier d'un service et non plus de détenir un produit* ». Dans cette perspective, l'auteur souligne que le courant des entreprises dites libérées n'est pas une contestation du capitalisme moderne mais plutôt « *sa possible extension à des domaines nouveaux jusqu'à-là préservés* » (d'Iribarne, 2017, p. 253). Arena (2018) rejoint également le constat selon lequel le développement de l'économie collaborative est favorable à l'émergence des entreprises dites libérées. En effet, l'économie collaborative reposerait sur des principes fondamentaux (e.g. l'importance des valeurs telles la transparence, le souci de l'humain et l'*empowerment*) proches des valeurs prônées dans les discours des « *leaders libérateurs* » (Arena, 2018).

1.2.2. Des transformations sur le plan démographique

D'un point de vue démographique, la société occidentale actuelle est caractérisée par le vieillissement de la population (e.g. Marbot & Peretti, 2002) et avec lui, la confrontation de plusieurs générations dans la société et au travail (e.g. Wok & Hashim, 2013). Selon Ducatteeuw (2017), les caractéristiques des nouvelles générations dites Y et Z sur le marché du travail, davantage tournées vers l'équité et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (e.g. Delaye & Boudrandi, 2010), ne sont pas en phase avec un management traditionnel basé sur le commandement et le contrôle. L'arrivée de ces générations encouragerait donc les dirigeants des entreprises à

transformer leurs pratiques de management (Dalmas & Lima, 2016). Néanmoins, la lecture générationnelle des personnes au travail est à relativiser au regard des travaux démontrant l'intérêt de se détourner de l'argument générationnel (e.g. Pichault & Pleyers, 2012). En effet, selon certains auteurs, il ne s'agit pas tant d'un effet générationnel mais d'un mécanisme propre à l'âge et à d'autres facteurs tels que les déterminants socioculturels, la formation ou encore les expériences professionnelles passées (Ughetto, 2018). Ainsi, le besoin d'autonomie et de responsabilisation ne serait pas plus fort auprès des nouvelles générations mais largement plus revendiqué. Auparavant, les travailleurs acceptaient davantage des conditions de travail insatisfaisantes face à la menace du chômage de masse et en échange d'une certaine stabilité dans l'emploi et d'une belle vie *en dehors* du travail (Detchessahar, 2019). Aujourd'hui, d'après Ughetto (2018), le rapport au travail a changé, notamment en termes de matérialité. Les travailleurs seraient en attente d'un travail « *où l'on peut se revendiquer d'avoir fait œuvre utile dans une dynamique collective* » (Ughetto, 2018, p. 37). Ainsi, le besoin de sens au travail n'aurait pas « *attendu les jeunes générations* » (Ughetto, 2018, p. 37). Il semblerait en fait que les travailleurs d'aujourd'hui n'aspirent plus seulement à bien vivre *en dehors* du travail mais également à bien vivre *dans le* travail (Detchessahar, 2019).

1.2.3. Des transformations sur le plan organisationnel

Sous un angle organisationnel, enfin, d'Iribarne (2017) souligne que le capitalisme financiarisé se traduit dans beaucoup d'organisations par des injonctions paradoxales entre un travail qui se veut de plus en plus collaboratif et des évaluations qui tendent à s'individualiser. L'auteur déplore la souffrance au travail découlant des « *reportings de plus en plus intensifs en raison de ce qui veut être une culture du résultat* » (d'Iribarne, 2017, p. 250). Ces orientations gestionnaires se traduisent aussi par la « *mise en place de batteries d'indicateurs et de comptabilités analytiques, la multiplication des tableaux de bord, des contrats d'objectifs et des outils d'évaluation, l'affectation centrale des ressources au contrôle de gestion et au reporting, la fabrication obstinée d'innombrables process et procédures, souvent au détriment du client et de l'identité professionnelle des travailleurs* » (Landivar & Trouvé, 2017, p. 52). L'ensemble de ces outils de gestion serait apparu dans un souci de standardisation et de prévisibilité des actions des travailleurs. Comme le souligne Ughetto (2018, p. 99), l'ensemble de ces processus et de ces standards permettent « *la vérification de l'accord* ». En effet, comme les mécanismes de communication unilatérale descendante, ces outils de gestion permettent d'éviter de devoir prendre en compte les informations remontantes, les constats du terrain qui complexifient les activités (Ughetto, 2018). Ces situations ont contraint les travailleurs à composer avec la surdité du management, souvent au détriment de leur épanouissement dans le travail (Detchessahar, 2013; Detchessahar & Journée, 2007; Ughetto, 2018). Dans de telles conditions de travail, de nombreux travailleurs ont développé des comportements de retraits et de désengagement face à une organisation du travail les invitant à exécuter ou se soumettre à un

ensemble de normes définies par ailleurs (Detchessahar, 2019). Parallèlement, Brière (2017, p. 266) souligne le paradoxe selon lequel les organisations occidentales persistent, dans des « *sociétés largement démocratisées* », à être « *des îlots de despotisme éclairé* ». Dans ce contexte, la qualité de vie et la santé au travail sont des enjeux soulevés par beaucoup d’auteurs actuellement, notamment pour leur impact sociétal plus global (e.g. Coutrot, 2018; Detchessahar, 2019). D’après Coutrot (2018, p. 8), « *souffrance au travail et destruction écologique ont la même source : une organisation néotaylorienne du travail focalisée sur le rendement financier et indifférente à ses autres effets. Cette machine à extraire le profit écrase le travail vivant (...). Elle veut en faire un travail standardisé, numérisé, automatisé, délocalisé, converti en chiffres, indicateurs, ratios financiers et finalement en capital accumulé* ». Selon l’auteur, cette situation mènerait les travailleurs à se sentir « *précaires, surnuméraires, harcelés, pressurés, déprimés, juste bons à [s’]endetter, à consommer et polluer à outrance pour [se] sentir encore exister* » (Coutrot, 2018, p. 8).

Face à ces constats plutôt alarmants, des auteurs appellent au changement organisationnel et identifient déjà des évolutions qui s’appuient sur une transformation des valeurs de la société occidentale actuelle en passant « *d’un ensemble de valeurs associées au primat de l’individualité avec, en son centre, la liberté entendue au sens de l’indépendance (ne pas dépendre d’un autre) et, par voie de conséquence, la valorisation du courage, du mérite et de la responsabilité individuelle aux valeurs d’égalité, de partage, d’écoute, d’entre-aide, de soin, etc.* » (Imhoff, 2017, p. 93). Imhoff (2017, p. 93) s’appuyant sur les travaux de Linhart (2015), souligne « *l’ampleur des discours d’entreprise et plus précisément des discours managériaux quant à l’importance de la collaboration dans le travail et la constitution de nouveaux collectifs de travail. De nouvelles formes d’organisation du travail doivent se construire en rupture avec l’individualisation du salarié par le néo-management depuis une trentaine d’années* (Linhart, 2015). *Les relations au travail sont progressivement en train de se transformer et de se redéfinir vers une plus grande horizontalité* ». Ces éléments sont également supportés par Silva et Strohl (2016, p. 112) qui indiquent qu’avec l’avènement de la postmodernité et les valeurs qui la caractérisent, « *du point de vue organisationnel, dans l’entreprise, cela signifie qu’il faut en finir avec les organisations en silos, favorisant les luttes intestines de pouvoir pour adopter des organisations territorialisées, autonomes et évaluées sur leurs résultats* ». Ces préoccupations organisationnelles se traduiraient concrètement par l’émergence de nouvelles formes d’organisation du travail (e.g. de plus en plus d’équipes autogérées ou encore des nouveaux espaces de travail) et l’émergence de courants visant à repenser l’humain au cœur des organisations (tels que la proposition du Management Humain de Taskin et Dietrich (2016) ou encore la proposition du Humanistic Management Network (e.g. Melé, 2013, 2016; von Kimakowitz et al., 2011)). Les entreprises dites libérées, par l’idéal d’autonomie, d’égalité et de respect entre les personnes qu’elles véhiculent, seraient en phase avec ces préoccupations, ce qui expliquerait (au moins partiellement) l’engouement dont elles bénéficient (Imhoff, 2017). Cet argument est rejoint par Detchessahar (2019, p. 22) pour qui « *la « libération* »

en dit long sur la prise de conscience de l'emprisonnement bureaucratique ou du corsetage extrême auxquels sont soumis les collaborateurs de l'entreprise contemporaine ».

Par ailleurs, certains auteurs identifient une autre transformation organisationnelle qui expliquerait l'intérêt grandissant pour les entreprises dites libérées, à savoir, la conscientisation des aspects de bien-être au travail (Coutrot, 2018; d'Iribarne, 2017; Ducatteeuw, 2017; Holtz, 2017a). Des auteurs suggèrent que la prise de conscience sociétale et politique des potentiels effets du travail sur la santé des individus (via notamment la question du suicide au travail) aurait fait évoluer les mentalités des dirigeants et les aspirations des travailleurs (Ducatteeuw, 2017; Holtz, 2017a). La législation se serait alors modifiée en ce sens, notamment avec l'application des lois Auroux de 1982 en France (d'Iribarne, 2017). Les dirigeants des entreprises ayant ainsi pris conscience de l'impact potentiel de certaines pratiques managériales sur le bien-être des travailleurs seraient incités à réinventer leurs pratiques de gestion (Ducatteeuw, 2017). D'après Coutrot (2018), il est d'ailleurs étonnant de constater que la crise financière de 2008 ait renforcé l'importance des aspects liés au bien-être au travail. Il affirme que *« la nécessité de préserver la santé au travail n'a sans doute jamais été aussi présente dans l'opinion publique, la presse, l'action syndicale, [et] la recherche en sciences sociales »* (Coutrot, 2018, p. 14).

Enfin, toujours d'un point de vue organisationnel, Brière (2017, p. 267) souligne la prise de conscience en cours dans la société occidentale actuelle concernant le droit des hommes et des femmes au travail. Ainsi, il déplore que *« des hommes libres, considérés comme majeurs, c'est-à-dire capables de choisir leurs gouvernants, [soient] infantilisés au travail, commandés par des chefs qui leur sont imposés pour marcher dans une direction qu'ils ne se sont pas donnée »*. Par ailleurs, il regrette que *« des gens très diplômés, intelligents, gâtés par la vie, adoptent des attitudes de soumission dignes des ouvriers du XVII^{ème} siècle »*. Selon l'auteur, la prise de conscience de cette position de soumission ou d'infantilisation au travail participerait aussi à développer un engouement pour les entreprises dites libérées et plus généralement, la responsabilisation, l'autonomie ou encore la démocratie au travail (Brière, 2017).

Diverses transformations de la société occidentale actuelle peuvent donc expliquer l'intérêt grandissant pour les entreprises dites libérées. Celles-ci sont synthétisées dans le Tableau 2.

Dimensions	Transformations	Références
Économique	• Crises financière et économique • Émergence de l'économie des plateformes collaboratives	(Arena, 2018; d'Iribarne, 2017; Ducatteeuw, 2017)
Démographique	• Vieillesse de la population • Diversité générationnelle (notamment via l'arrivée des générations dites Y et Z) et changements des attentes des travailleurs face	(Dalmas & Lima, 2016; Detchessahar, 2019; Ducatteeuw, 2017; Pichault &

	au travail (i.e. transformation du rapport au travail)	Pleyers, 2012; Ughetto, 2018)
Organisationnelle	• Malaise au travail (augmentation des injonctions paradoxales, phénomène croissant d'individualisation de la relation de travail, prise de conscience d'une souffrance au travail) • Prise de conscience d'un paradoxe entre nos sociétés démocratiques et nos modes de management dits traditionnels • Prise en considération grandissante des aspects bien-être au travail, transformations des valeurs des organisations, émergence de nouvelles formes d'organisation du travail et de courants visant à repenser l'Humain au travail	(Brière, 2017; Coutrot, 2018; d'Iribarne, 2017; Holtz, 2017a; Imhoff, 2017; Landivar & Trouvé, 2017; Silva & Strohl, 2016)

Tableau 2 - Synthèse des transformations économiques, démographiques et organisationnelles pouvant expliquer l'intérêt grandissant pour les entreprises dites libérées

Dans chacune des dimensions exposées (i.e. économique, démographique et organisationnelle), une constante se dégage autour de l'épuisement de divers modèles économiques et organisationnels et d'une nécessaire transformation de ceux-ci pour qu'ils soient plus en phase avec les valeurs en développement dans la société, à savoir, le partage, la collaboration et l'égalité (Imhoff, 2017). Ce constat rejoint les propos de Casalegno (2017, p. 241) selon lesquels l'existence des êtres humains s'exerce dans « *un monde complexe et à un moment de l'histoire où les références du passé témoignent de leur épuisement, « le droit à imaginer » est devenu une urgence. C'est sans doute la conscience de cette impérieuse nécessité qui explique l'intensité du phénomène [des entreprises dites libérées]* ». Ayant esquissé les traits du contexte sociétal dans lequel ce phénomène se déploie, intéressons-nous dorénavant à l'objet étudié en tant que tel et à ses définitions. La section suivante fait état des définitions existantes de l'entreprise dite libérée et expose la définition retenue dans la thèse.

En résumé, cette section a mis en évidence un intérêt croissant pour les entreprises dites libérées auprès des professionnels comme des chercheurs en sciences de gestion. Nous montrons que cette notion est notamment diffusée par le biais de divers acteurs (i.e. les personnalités, les médias, les consultants et les chercheurs). Les raisons pouvant expliquer cet intérêt croissant au regard de l'époque actuelle sont exposées. Elles sont, d'une part, économiques (i.e. crises financière et économique et développement de l'économie sociale et solidaire), démographiques (e.g. vieillissement de la population et diversité intergénérationnelle) et organisationnelles (e.g. malaise au travail, paradoxe avec nos sociétés démocratiques). Les auteurs mobilisés considèrent ainsi que les transformations en cours dans la société liées à l'émergence des entreprises dites libérées portent principalement sur une transformation des valeurs des individus à l'échelle de la société, transformation allant vers plus de partage et d'équité.

Section 2 : Tentative de définition de l'entreprise dite libérée

Cette section répond au deuxième objectif de ce chapitre, à savoir, proposer une définition de l'entreprise dite libérée. Ayant auparavant fait le constat d'un engouement managérial et d'une médiatisation croissante du phénomène des « *entreprises libérées* », cette section s'interroge sur la nature de l'objet en tant que tel. Ainsi, les diverses définitions existantes de l'entreprise dite libérée sont exposées et font état d'un concept polymorphe (2.1.). Cette sous-section met en évidence une littérature scientifique encore limitée qui peine à proposer une définition consensuelle de l'entreprise dite libérée. Dès lors, une proposition de définition du phénomène est avancée (2.2.). Celle-ci se base sur les travaux d'Hatchuel et Weil (1992) et invite à considérer l'entreprise dite libérée comme une technique managériale. Cette approche permet d'identifier trois éléments au cœur des entreprises dites libérées, à savoir, une philosophie gestionnaire, un substrat technique et une vision simplifiée des relations organisationnelles (Hatchuel & Weil, 1992). Cette proposition de définition de l'entreprise dite libérée mise à l'épreuve de la littérature scientifique est ensuite située au regard de travaux antérieurs. Cette section se termine ainsi par le positionnement de l'entreprise dite libérée au regard de travaux existants dans la littérature scientifique (2.3.).

2.1. L'entreprise dite libérée, un concept polymorphe

La première section de ce chapitre a exposé la médiatisation et les transformations de la société occidentale actuelle pouvant expliquer l'engouement pour les entreprises dites libérées. Cette sous-section s'attarde sur les différentes définitions de ce concept. À l'heure actuelle et à l'instar de nombreux concepts, il n'existe pas de définition consensuelle de l'entreprise dite libérée (e.g. Fox & Pichault, 2017). Selon Casalegno (2017, p. 240), cela s'explique par le fait qu'il s'agit d'une « *figure de style qui permet d'envisager de nouvelles formes de relations dans les organisations, encore mal identifiées. Elle constitue un nouveau conteneur sémantique d'un projet encore à l'état d'invention* ». Au sein de la littérature scientifique, plusieurs définitions ont été utilisées pour appréhender l'entreprise dite libérée, en la considérant parfois comme une philosophie ou une ambition managériale, parfois comme étant un modèle d'organisation.

2.1.1. L'entreprise dite libérée, une philosophie managériale

Dans son ouvrage intitulé « L'entreprise libérée », Getz (2017) défend que l'entreprise dite libérée est une philosophie qui « *consiste à conférer aux salariés une liberté et une responsabilité totales d'entreprendre l'action qui leur semble la meilleure pour leur entreprise, et non celle qui leur est imposée par leurs supérieurs ou par les procédures. Cette philosophie est en accord avec les trois besoins universels (...) : 1) l'égalité intrinsèque et le respect de l'intelligence, 2) le désir de s'épanouir et de réaliser son potentiel et 3) le désir de s'autogérer* » (Getz, 2017, p. 121). Imhoff (2017, p. 97) s'appuie également sur une philosophie managériale en affirmant

que les entreprises dites libérées ont pour ambition de « *libérer les employés du poids de la hiérarchie et ainsi de responsabiliser chacun pour permettre un plus grand degré d'engagement dans leur travail* ». Enfin, Brière (2017, p. 278) définit aussi l'entreprise dite libérée, sous l'angle de son ambition, en la décrivant comme « *une entreprise qui libère politiquement ses salariés afin de libérer leur capacité d'innovation, et cela en vue de délivrer un maximum de valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes* ».

2.1.2. L'entreprise dite libérée, un modèle d'organisation

D'autres auteurs, s'appuyant sur des écrits antérieurs de Getz (2009), font référence à l'entreprise dite libérée comme étant une forme organisationnelle. Par exemple, Colle et ses collègues (2017, p. 162) écrivent que « *l'appellation d'entreprises « libérées » désigne « diverses entreprises qui, depuis des dizaines d'années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise* » (Getz, 2012b, p. 27) ». Plus couramment encore, d'autres auteurs comme Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015), Gilbert et ses collègues (2017) ou encore Frémeaux et Taskin (2019) s'appuient sur Getz (2009, p. 34) qui présente parfois l'entreprise dite libérée comme « *une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures* ». Holtz (2017a, p. 34) propose également une définition sur base d'une forme organisationnelle en soulignant que le mot « *libéré* » doit être entendu comme « *affranchi du joug d'une organisation du travail, au sein de laquelle le personnel est commandé et contrôlé par une structure hiérarchique qui lui dicte comment il doit faire son travail. Les salariés passent d'un statut d'exécutant à celui d'acteur libre et responsable, créant de la valeur pour l'entreprise tout en s'épanouissant* ». Par ailleurs, Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg (2017, p. 206) écrivent que l'entreprise dite libérée est un « *modèle organisationnel et managérial* ». Ils s'appuient ainsi sur la définition de Veltz et Zarifian (1993, p. 6) qui définissent le modèle comme « *un ensemble de principes cadres, incarnés dans des formes aussi diverses que les manuels d'organisation, les systèmes comptables, les réflexes d'action, les organigrammes, etc.* » qui « *fini par dominer la scène dans une période donnée et devient un pôle de référence* ». De plus, Antoine et ses collègues (2017, p. 164) appréhendent « *l'entreprise libérée comme une innovation managériale sous la forme d'un design organisationnel, c'est-à-dire une organisation à mettre en œuvre pour réaliser une stratégie particulière, dans un environnement spécifique* ». Par ailleurs, d'autres auteurs définissent les entreprises dites libérées selon des principes d'organisation. C'est le cas par exemple de Jacquet (2016) ou encore de Fox et Pichault (2017). Ces derniers ont ainsi défini un ensemble de principes d'organisation qui formeraient « *l'idéaltype de l'entreprise libérée* ». Ceux-ci sont « *une forte culture d'entreprise et une centralité des valeurs, l'absence de contrôle, remplacé par la confiance a priori et l'auto-direction, une prise de décision davantage collégiale et entre les mains des travailleurs en vertu du principe de subsidiarité, un empowerment et une responsabilisation des travailleurs (sources d'un engagement fort), l'absence de*

hiérarchie intermédiaire ou son évolution vers un rôle de coach, l'absence de fonctions support ou leur évolution vers un rôle de facilitation » (Fox & Pichault, 2017, p. 89).

Le Tableau 3 synthétise l'ensemble des définitions de l'entreprise dite libérée (EDL) présenté dans cette sous-section.

Perspective	Définitions	Références
L'EDL considérée comme une philosophie managériale	L'EDL est une philosophie qui « <i>consiste à conférer aux salariés une liberté et une responsabilité totales d'entreprendre l'action qui leur semble la meilleure pour leur entreprise, et non celle qui leur est imposée par leurs supérieurs ou par les procédures. Cette philosophie est en accord avec les trois besoins universels (...) : 1) l'égalité intrinsèque et le respect de l'intelligence, 2) le désir de s'épanouir et de réaliser son potentiel et 3) le désir de s'autogérer</i> ».	(Getz, 2017, p. 121)
	L'ambition de l'EDL est de « <i>libérer les employés du poids de la hiérarchie et ainsi de responsabiliser chacun pour permettre un plus grand degré d'engagement dans leur travail</i> ».	(Imhoff, 2017, p. 97)
	L'EDL est « <i>une entreprise qui libère politiquement ses salariés afin de libérer leur capacité d'innovation, et cela en vue de délivrer un maximum de valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes</i> ».	(Brière, 2017, p. 278)
L'EDL considérée comme un modèle d'organisation	L'EDL est une forme organisationnelle « <i>affranchie du joug d'une organisation du travail, au sein de laquelle le personnel est commandé et contrôlé par une structure hiérarchique qui lui dicte comment il doit faire son travail. Les salariés passent d'un statut d'exécutant à celui d'acteur libre et responsable, créant de la valeur pour l'entreprise tout en s'épanouissant</i> ».	(Holtz, 2017a, p. 34)
	L'EDL est un modèle organisationnel et managérial qui cherche « <i>à articuler une réponse à des attentes sociales (démocratie, liberté, autonomie, génération Y-Z) tout en répondant à des évolutions techniques et économiques</i> ».	(Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017, p. 208)
	L'EDL est « <i>une innovation managériale sous la forme d'un design organisationnel, c'est-à-dire une organisation à mettre en œuvre pour réaliser une stratégie particulière, dans un environnement spécifique</i> ».	(Antoine et al., 2017, p. 164)
	L'EDL est « <i>une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures</i> ».	(Getz, 2009, p. 34)
	Les principes organisateurs de l'EDL sont « <i>une forte culture d'entreprise et une centralité des valeurs, l'absence de contrôle, remplacé par la confiance a priori et l'auto-direction, une prise de décision davantage collégiale et entre les mains des travailleurs en vertu du principe de subsidiarité, un empowerment et une responsabilisation des travailleurs (sources d'un engagement fort), l'absence de hiérarchie intermédiaire ou son évolution vers un rôle de coach, l'absence de fonctions support ou leur évolution vers un rôle de facilitation</i> ».	(Fox & Pichault, 2017, p. 89)

Tableau 3 - Synthèse des définitions de l'entreprise dite libérée (EDL) issues de la littérature scientifique

Le Tableau 3 met en évidence qu'en l'état actuel de la littérature scientifique, essentiellement francophone, il n'existe pas de définition consensuelle de la notion « *d'entreprise libérée* ». Casalegno (2017) parle d'ailleurs d'un concept ambigu et peu stabilisé. Néanmoins, il est aisé de constater qu'un dénominateur commun à ces définitions est l'emphase sur la liberté, l'autonomie et la responsabilité des travailleurs.

Au-delà de son manque de stabilisation, la notion d'« *entreprise libérée* » fait également débat puisqu'elle mène inéluctablement à la question de l'objet de cette libération (i.e. libère-t-on l'organisation ou ses travailleurs ? Et de quoi seraient-ils libérés exactement ?) Ainsi, certains auteurs proposent d'autres termes qui leur semblent moins limitants. Par exemple, Ducatteuw (2017) parle d'entreprise libérante alors qu'Holtz (2017a) invite à « *libérer l'entreprise libérée* », c'est-à-dire à garder le meilleur de celle-ci, à savoir, ses enseignements sur ses avantages et ses inconvénients, tout en sortant de son appellation. Par ailleurs, Casalegno (2017, p. 228) questionne le terme « *libéré* » et avance que « *le terme « d'entreprise libérée » provoque l'imaginaire. (...) Dans l'histoire sociale, l'entreprise a davantage été considérée comme un lieu d'exploitation des ressources plutôt que comme un espace de développement du potentiel humain. Ces deux signifiants ont l'allure d'un oxymore car il combine des idées jusqu'ici antagonistes* ».

À ce jour, seuls Sferrazzo et Ruffini (2019) ont questionné en profondeur la notion même de « liberté » au cœur de cette technique managériale. En appliquant l'approche des capacités (ou des capacités) de Sen (e.g. 1999), ils identifient sept capacités présentes au sein des organisations dites libérées, à savoir, la compétence, la responsabilité, l'autonomie temporelle, l'égalité, l'inclusion, la motivation et l'épanouissement humain (Sferrazzo & Ruffini, 2019). Ces auteurs affirment aussi que les entreprises dites libérées sont des espaces propices à l'éthique et à la liberté individuelle au sens de Sen (Sferrazzo & Ruffini, 2019). Néanmoins, leur analyse est basée sur une inférence théorique du livre de Carney et Getz (2009). Il nous semble qu'une approche empirique ancrée dans le quotidien des travailleurs de ces organisations est nécessaire pour réellement saisir la notion de « liberté » dans ces organisations.

Cette sous-section permet de mettre en évidence l'instabilité et l'incomplétude de la définition de l'entreprise dite libérée. À l'heure actuelle, il apparaît que la littérature scientifique est encore limitée concernant la définition de cette notion. Il est dès lors pertinent de proposer celle qui sera retenue dans cette recherche.

2.2. Proposition de définition de l'entreprise dite libérée

Landivar et Trouvé (2017, p. 53) s'interrogent : « *À force de sonner comme un slogan plus que comme un concept construit, celle-ci [l'entreprise dite libérée] ne nous prive-t-elle pas de précisions nécessaires sur l'extension du*

domaine d'application de cette liberté ? ». Et au-delà de cette question, la clarification de ce qu'est et ce que n'est pas l'entreprise dite libérée n'est-elle pas un prérequis nécessaire à la réalisation de recherches plus approfondies sur celle-ci ?

Afin de clarifier un concept, Hatch et Cunliffe (2009, p. 30) préconisent d'« *ôter les éléments qui sont spécifiques à chaque exemple auquel il [le concept] est relié, pour se concentrer seulement sur les traits communs à tous les exemples d'un concept donné. (...) De cette façon, l'abstraction consiste à enlever tous les détails spécifiques à des cas particuliers pour arriver à ce que seules les dimensions communes subsistent* ». Pour définir les entreprises dites libérées, les traits communs identifiés à la fois dans la littérature scientifique et dans la littérature managériale ont été retenus dans ce chapitre. Le recours à ces deux littératures se justifie par le peu de littérature scientifique sur les entreprises dites libérées (Jesson et al., 2011) et l'important nombre de descriptions détaillées d'entreprises dites libérées dans la littérature managériale. La définition retenue dans la thèse des entreprises dites libérées synthétise les éléments caractéristiques de ces organisations. Le vocabulaire retenu pour cette caractérisation est celui mobilisé par la littérature scientifique et managériale décrivant ces organisations. L'objectif de cette définition étant de caractériser l'objet de ce chapitre au regard de la littérature existante sur le sujet.

La définition proposée dans ce chapitre s'appuie sur les travaux d'Hatchuel et Weil (1992) sur les systèmes experts, considérés comme une technique managériale. Ainsi, selon ces auteurs, les techniques managériales sont les parties prenantes d'un projet de rationalisation, c'est-à-dire qu'elles « *donnent, pour un temps, un visage plus concret, c'est-à-dire les moyens conceptuels et pratiques d'en faire un programme d'action. Toutes ces figures ont connu des courbes de vie analogues. À leurs débuts, elles suscitent enthousiasme ou réticences. Ceux-ci s'alimentent d'images confuses ou mythiques qui décrivent les progrès ou les calamités à en attendre* » (Hatchuel & Weil, 1992, p. 121). Ces auteurs avancent que les techniques managériales sont des mythes rationnels, c'est-à-dire des techniques ayant d'une part, une dimension objective et d'autre part, une dimension métaphorique qui permet la mobilisation autour de cette technique (Hatchuel & Weil, 1992). Ils affirment que chaque technique managériale est ainsi formée de « *trois éléments de nature différente mais en interaction (...) : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles. Chacune des techniques managériales est alors un conglomerat singulier, constitué par spécification de chacun de ces trois éléments* » (Hatchuel & Weil, 1992, p. 123).

Dans la thèse, **l'entreprise dite libérée est définie comme une technique managériale composée de trois éléments, à savoir, (1) une philosophie gestionnaire s'appuyant sur la vision de l'organisation et promouvant des valeurs de liberté, d'autonomie et de responsabilité, le principe d'égalité et le bien-être au travail ; (2) un substrat technique**

matérialisé par des pratiques de développement et de participation des travailleurs, l'instauration d'un principe de transparence et l'auto-contrôle et la suppression de symboles relatifs au pouvoir ; et (3) une vision simplifiée des relations organisationnelles par l'attribution de rôles spécifiques aux acteurs (e.g. le « leader libérateur », le « manager facilitateur » et le « travailleur autonome »).

Chacun de ces éléments est détaillé et illustré par des exemples concrets dans les points suivants.

2.2.1. La philosophie gestionnaire de l'entreprise dite libérée

La philosophie gestionnaire est définie par Hatchuel et Weil (1992, p. 124) comme le « *système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation. C'est-à-dire qu'il est possible d'établir vis-à-vis de ces objets un rapport de gestion : conditionnement d'intensité variable visant la maîtrise, le contrôle ou la sélection. C'est un tel rapport qu'expriment aussi les objectifs archétypaux inscrits dans le projet. Le terme archétypal veut ici désigner le but général et premier qui fonde une technique managériale et lui confère sa singularité bien qu'il ne soit pas nécessairement poursuivi sur le terrain* ». Bédé et ses collègues (2012, p. 85) proposent une définition plus succincte de la philosophie gestionnaire, considérant qu'il s'agit des « *comportements de travail que l'outil [i.e. la technique managériale] est censé promouvoir, soit en les organisant, soit en incitant à leur adoption* ».

La philosophie gestionnaire des entreprises dites libérées est composée de plusieurs éléments.

Premièrement, la philosophie gestionnaire des entreprises dites libérées est composée de la vision de l'entreprise. Présentée comme un élément fondamental (e.g. Holtz, 2017a), la vision de l'entreprise est censée orienter les prises de décisions et les comportements des travailleurs au quotidien (Getz, 2017). Généralement, cette vision a été élaborée par ledit « *leader libérateur* » (Rousseau & Ruffier, 2017).

Gérard (Groupe Inov-On) : « *Nous (l'équipe de pilotage, appelée la Team Inov-On) sommes les garants de l'âme de l'entreprise – ses « vision et valeurs », auxquelles nous nous référons constamment pour accompagner les équipes dans leurs décisions.* » (Gérard, 2017, p. 179)

Par ailleurs, la philosophie gestionnaire des entreprises dites libérées repose sur des valeurs telles que la liberté, l'autonomie et la responsabilité. D'après les ambassadeurs de cette technique managériale, cet élément a pour objectif d'inciter les initiatives et les prises de décisions participatives.

Un dirigeant de Poulton : « *C'est ça le rôle des cadres dirigeants. C'est de donner la direction. Ce n'est pas de contrôler ce que fait le voisin. Au contraire, c'est de donner de la liberté, créer l'environnement, créer le*

contexte pour que ses collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes en fait. (Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017, p. 221).

Néanmoins, Getz et Carney (2016, p. 95) précisent qu'il « *n'est évidemment pas question de dire : « Faites ce que vous voulez », ni même : « Faites ce qui vous paraît le mieux » - ça, c'est la recette de l'anarchie. Sans orientation idoine, tout le monde se mettra à faire ce qu'il estime le plus utile à l'entreprise, quitte à être en contradiction avec la vision de celle-ci ou avec les actions de ceux qui les entourent. Pis encore, les gens risquent de se mettre à agir dans leur propre intérêt, et non dans celui de la société. La liberté au travail, ce n'est ni la hiérarchie, ni l'anarchie* ». Cet élément rejoint les travaux de Collier et Esteban (1999, p. 173, notre traduction) qui suggèrent que « *la liberté dans les organisations n'implique pas le désordre mais (...) est entièrement compatible avec l'ordre, et que la survie des organisations dans un environnement turbulent dépend précisément de la mesure dans laquelle la liberté peut être maîtrisée créativement dans une interaction ciblée et adaptée à l'environnement changeant* ».

Cette mobilisation de la notion de « liberté dans l'intérêt de l'organisation » soulève des questionnements. Par exemple, Brière (2017, p. 275) avance que l'essentiel de l'entreprise dite libérée « *n'est peut-être pas que les choix y soient démocratiques, c'est-à-dire consciemment et collectivement voulus, mais que les individus s'y sentent libres, à la fois parce que ce sentiment de libération leur est bénéfique en termes d'épanouissement personnel et parce que l'engagement dans le travail qui en résulte profite aux actionnaires. Ce qui est recherché ne serait pas tant la liberté elle-même, que ses effets. L'objectif devient alors de mettre en place un dispositif managérial et organisationnel tel que le salarié se sente propriétaire de son entreprise, se sente considéré en adulte, se sente l'égal des autres, se sente libre, etc. Que cela corresponde à une réalité ou non* ».

Troisièmement, elle repose sur l'égalité des individus (e.g. Casalegno, 2017; Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017). Cela se traduit par la croyance que tous les membres de l'organisation sont sur le même pied d'égalité. Tous seraient capables de réflexivité et de trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent (Getz, 2012a).

Getz : « *Comme le grand vigneron qui croit en l'intelligence de sa vigne, le leader croit en l'intelligence de chaque personne, en sa capacité à trouver les solutions aux problèmes qu'elle rencontre. La vigne enfoncera ses racines très profondément dans la terre et trouvera de l'eau. De même, les salariés, avec l'intelligence de « ceux qui font », trouveront des solutions aux problèmes.* » (Getz & Carney, 2016, p. 446)

Enfin, un des éléments de la philosophie gestionnaire des entreprises dites libérées est l'importance du bien-être au travail. L'idée étant que « *plus une personne mobilise des compétences en rapport avec ses aspirations personnelles, plus elle sera motivée et aura envie de faire : elle prendra plaisir et satisfaction à produire des résultats de qualité pour rendre service, aux clients mais aussi aux collègues* » (d'Iribarne, 2017, p. 258).

Ainsi, cette croyance se matérialise dans une gestion des aspirations personnelles des individus et une recherche de compatibilité entre ces dernières et les missions de l'entreprise (d'Iribarne, 2017).

Townsend (AVIS) : « Fournissez le climat et les nutriments qu'il faut, et laissez les gens pousser tout seuls. Ils vous surprendront. » (Getz & Carney, 2016, p. 184)

Ces éléments de la philosophie gestionnaire des entreprises dites libérées sont en interaction avec le deuxième élément structurel de la technique managériale, à savoir, le substrat technique.

2.2.2. Le substrat technique de l'entreprise dite libérée

Selon Bédé et ses collègues (2012, p. 85), le substrat technique est « *l'abstraction sur laquelle repose l'outil et qui lui permet de fonctionner* ».

Premièrement, le substrat technique des entreprises dites libérées est caractérisé par un ensemble de pratiques de développement des compétences des personnes (Rousseau & Ruffier, 2017). En effet, il semblerait que la liberté, l'autonomie et la responsabilité requièrent des compétences particulières (e.g. Grissom, 2012; Linski, 2014; Marchington, 1980). Le développement des compétences concerne aussi bien le leader que les travailleurs.

D'une part, d'après Getz et Carney (2016), le leader doit apprendre à écouter les travailleurs et donc, sortir de sa posture de chef. Ensuite, il doit apprendre à partager ouvertement les informations et faire confiance. Cela implique de « *ne pas confondre la règle et l'exception* » (Getz & Carney, 2016, p. 45). Aussi, le leader devrait, selon ces auteurs, apprendre à être plus authentique et à traiter les travailleurs en toute égalité (Getz & Carney, 2016). D'autre part, en ce qui concerne les pratiques de développement des travailleurs, elles ont généralement comme objectif d'offrir aux travailleurs les compétences nécessaires à la réalisation de leurs nouvelles responsabilités. D'après Verrier et Bourgeois (2016, p. 125), « *l'entreprise ne peut plus se limiter aux modalités de développement descendantes : la formation sous sa forme traditionnelle est de plus en plus inadaptée et le quotidien doit devenir la principale modalité de développement des compétences, par exemple en œuvrant dans quatre directions. Tout d'abord, organiser les activités et leur répartition de manière à ce que la pratique du métier soit elle-même apprenante. Ensuite, travailler les capacités du manager à développer les compétences de ses collaborateurs via son accompagnement régulier. Puis promouvoir et organiser des logiques de co-développement : groupes de pairs, binômes, etc. qui alimenteront une dynamique de développement collectif. Enfin, construire des moments dédiés à l'apprentissage qui privilégient les mises en situation sur des cas de la vie réelle, sous la forme d'ateliers, avec beaucoup plus d'impact que les apports descendants* ».

Gérard (Inov-On) : « Pour que les salariés deviennent autonomes, encore convient-il de leur donner les outils qui leur permettront de grandir. Chez Inov-On, durant des années, nous avons cheminé armés de

notre seule bonne volonté, accumulant des maladroites dues à notre inexpérience. Désormais, nous nous formons à des outils qui facilitent, ô combien, la démarche collective. » (Gérard, 2017, p. 150)

Dans les entreprises dites libérées, le substrat technique se traduit aussi par le déploiement de pratiques de participation des travailleurs. Cela se concrétise, par exemple, par une politique « *des petits cailloux* », politique visant à identifier les petits désagréments du quotidien qui empêchent les travailleurs de réaliser leur travail comme ils le souhaiteraient. Dans les entreprises dites libérées, il est également courant que les travailleurs choisissent eux-mêmes leur matériel, l'aménagement de leurs bureaux ou encore, leurs horaires de travail (Gérard, 2017; Getz, 2012b).

Zobrist (FAVI) : « Nous allons supprimer les clés à molette et doter chaque machine d'un lot d'outillage et, de plus, pour que chacun puisse s'équiper comme il l'entend, tous les salariés de l'entreprise vont disposer d'un chèque de 500 francs pour acheter ce que bon leur semble du moment que cela a un rapport avec le travail. » (Getz & Carney, 2016, p. 371)

En outre, le collectif des travailleurs est souvent organisé en équipes (semi-)autonomes (Getz & Carney, 2016). Celles-ci sont définies comme « *les équipes dans lesquelles les membres ont une plus grande responsabilité pour définir leurs propres objectifs, contrôler leur propre progression et prendre eux-mêmes les décisions par rapport aux membres d'une équipe dirigée par un manager* (Carson et al., 2007, p. 1221, notre traduction) ». Peters (1993, p. 24) conseille de « *libérer l'action des unités subordonnées* » en mettant en place différentes pratiques telles que la création de cellules fonctionnelles.

Zobrist (FAVI) : « Les mini-usines assumaient tous les rôles qu'elles jugeaient essentiels à la bonne exécution de leurs tâches. Cela ne couvrait pas seulement la fabrication, leur unique sphère de responsabilité traditionnelle, mais également les achats, la finance, le recrutement, la formation, et bien d'autres fonctions. » (Getz & Carney, 2016, p. 165)

Dans les entreprises dites libérées, les décisions seraient donc prises de façon collégiale ou laissées aux mains des personnes concernées.

Gérard (Chronoflex) : « Dans une flottille constituée de speed-boats (équipes) autonomes (...), les questions et les décisions peuvent être de deux types. Certaines concerneront exclusivement l'équipe – investissement, recrutement, validation de période d'essai, choix du capitaine, organisation de l'activité au quotidien... D'autres s'avèrent plus transversales (...) Les questions relevant exclusivement de l'équipe se régleront tout naturellement au sein de celle-ci, réunie chaque mois pour une soirée d'échange. » (Gérard, 2017, p. 164)

Le substrat technique des entreprises dites libérées se traduit aussi généralement par un outil informatique permettant l'application du principe de transparence, notamment en facilitant la communication de l'information dans l'organisation (Antoine et al., 2017). L'objectif de la mise en place de cet outil est de placer les travailleurs qui sont face à des décisions à prendre, dans les meilleures conditions possibles, notamment en bénéficiant de ce qui est généralement appelée « l'intelligence collective » (Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017).

McDermott (USAA) : « Le déficit d'information entraîne une baisse de productivité, parce que les salariés travaillent dans l'ignorance. Cela impose un contrôle accru et une diminution de la liberté du personnel, ce qui exige en retour un contrôle encore plus rigoureux, et ainsi de suite. (...) De fait, parmi toutes les manières de traiter les gens en égaux, celle qui consiste à leur fournir des informations abondantes, « généreuses », est celle qui booste le plus directement leurs résultats. » (Getz & Carney, 2016, p. 342)

Par ailleurs, une modification des pratiques de contrôle est également courante dans l'entreprise dite libérée (e.g. Chêne & Le Goff, 2017). Dans certains cas, il s'agit de supprimer la pointeuse, les systèmes de *reporting* ou encore les évaluations individuelles. Dans d'autres, il s'agira de ne plus contrôler les frais de déplacement, les dépenses en matériel, les horaires ou les présences par exemple (Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017; Rousseau & Ruffier, 2017).

Zobrist (FAVT) : « La carotte et le bâton sont indignes de professionnels comme vous. C'est pourquoi, quand vous reprendrez le travail en janvier, les pointeuses seront démontées. Il n'y aura plus de pointage [parce que] vous n'êtes pas payés pour faire des heures mais des pièces, et des pièces bonnes. C'est pourquoi les sonneries seront aussi supprimées. Il n'y aura plus de primes non plus. [À la place,] nous prendrons la moyenne [des primes] que chacun a reçu[es] au cours des deux dernières années et nous l'ajouterons au salaire. Il n'y a pas de voleur parmi nous, c'est pourquoi la porte du magasin sera démontée. On va mettre quelque part un panneau et un marqueur, et chacun indiquera, non pas son nom, car cela n'est d'aucune utilité, mais ce qui a été pris, de façon à pouvoir lancer les commandes de réassort. » (Getz & Carney, 2016, pp. 158–159)

Enfin, un dernier élément caractéristique des entreprises dites libérées est la suppression des symboles relatifs au pouvoir dans l'organisation. Par exemple, dans certaines organisations, des bureaux partagés, de taille égale pour tous les travailleurs sont mis en place. Dans d'autres, cela se traduit par la suppression des titres sur les cartes de visite ou encore le port d'une même tenue vestimentaire commune à tous (Getz & Carney, 2016).

« Un de ses (Munzebuter, USOCOME) premiers actes a été de garer sa voiture en dehors des parkings réservés aux dirigeants à l'intérieur de l'usine. Puis, constatant qu'aucun dirigeant ne suivait son exemple,

il a annoncé que dorénavant seules les voitures appartenant à l'entreprise pouvaient stationner à l'intérieur, les autres devant se ranger dans le parking collectif de l'usine, à l'extérieur. Malgré le tollé qu'a provoqué l'élimination de ce symbole de pouvoir, Munzebuter a persévéré. D'autres mesures d'éradication de symboles de pouvoir ont suivi, comme la suppression de la table réservée aux directeurs dans le restaurant, table recouverte d'une nappe blanche et à laquelle des serveuses étaient affectées, l'attente de deux à trois mois pour obtenir un rendez-vous avec les directeurs, et d'autres « privilèges horribles », comme les qualifie Munzebuter ». (Getz & Carney, 2016, p. 366)

Les éléments du substrat technique des entreprises dites libérées exposés ci-dessus sont étroitement liés au troisième élément du conglomerat qui forme la technique managériale, à savoir, la vision simplifiée des relations organisationnelles.

2.2.3. La vision simplifiée des relations organisationnelles des entreprises dites libérées

La vision simplifiée des relations organisationnelles fait référence à la « scène dont les personnages viennent expliciter les rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement, voire caricaturalement décrits » (Hatchuel & Weil, 1992, p. 125). Il existe en effet plusieurs acteurs sur la scène de cette technique managériale qui sont le « leader libérateur », un « management facilitateur » et des « travailleurs autogérés ». Dans la littérature managériale, nous observons en effet que ces rôles sont souvent caricaturalement décrits.

Le « leader libérateur » est généralement l'initiateur de la mise en place de cette technique managériale (Getz, 2017). À ce sujet, Brière (2017, p. 270) écrit « qu'il y a toujours, dans cette situation, un « leader libérateur », un petit père du peuple des salariés qui définit le bien commun (l'activité de l'entreprise, sa stratégie ou sa « vision »), un bien commun, le sien, auquel tous sont tenus de souscrire et de concourir ».

Ballarin (Michelin) : « Je ne considère pas que j'emmène Michelin, dans la limite des responsabilités qui m'ont été confiées, vers l'entreprise libérée, mais je ne m'en démarque pas non plus. (...) Nous tentons, pour Michelin, au sein d'une équipe de trouver des solutions correspondant à notre histoire et à ce que nous sommes. » (Ballarin, 2017, p. 44)

Les patrons « libérateurs » insistent généralement sur le développement personnel nécessaire pour « libérer » une organisation. Ce cheminement a pour objectif de transformer les postures et les rapports au travail et à l'organisation. Ce développement s'appliquerait à tous, aux « leaders libérateurs » comme aux travailleurs (Holtz, 2017b).

Gérard (Chronoflex) : « Cela m'est apparu très vite : je suis le pire ennemi de la libération. Hyperactif, hyper exigeant et surtout impatient, je pense en général que je détiens la bonne réponse aux questions qui

se posent. Or, si je compte libérer ma boîte, je dois m'empêcher de trancher pour les autres. Me contenter de les guider pour les aider à trouver eux-mêmes la bonne solution. Renoncer à ma posture verticale de patron « omnisachant, omnipotent » pour adopter humblement celle d'une oreille à l'écoute. Un supplice. » (Gérard, 2017, pp. 107–108)

Hennon (Kiabi) : « Cette question de la posture individuelle est centrale. Un nouveau cycle ne peut démarrer pour l'entreprise que quand les personnes se prennent en main. Et la question pour Kiabi, c'est d'aider chacun à faire émerger sa libération. La clé pour chaque collaborateur, c'est d'oser la confiance pour exprimer tout son talent, au service de l'excellence. » (Verrier & Bourgeois, 2016, p. 12)

Ces « *leaders libérateurs* » mettent en place un management par les valeurs. Celles-ci prennent donc une place importante dans les discours des leaders car elles permettraient, comme la vision de l'entreprise, d'encadrer la liberté des travailleurs (Getz & Carney, 2016). Selon Getz et Carney (2016), les deux valeurs les plus importantes des entreprises dites libérées sont le respect et la liberté. Selon Faith (2013, p. 11), « *les leaders qui se fondent sur les valeurs considèrent les valeurs organisationnelles comme fondamentales pour orienter leurs actions et décisions quotidiennes ainsi que celles de leur personnel et des bénévoles* ».

Trichard (SYD Conseil) : « Nous avons mis en place un socle de valeurs, que nous avons définies ensemble : intégrité, respect et solidarité. Elles ont pour nous un statut très élevé, ce sont presque des valeurs morales. Elles sont faciles à intérioriser et constituent le fil rouge des actions de tous. » (Verrier & Bourgeois, 2016, p. 121)

Cette figure du « *leader libérateur* » n'est pas sans rappeler les travaux d'Hatchuel et Weil (1992, p. 125) qui suggèrent que toutes les techniques managériales « *inscrivent dans leur récit le personnage du spécialiste de l'approche considérée (...) dont les noms fluctuent avec le temps, et parfois disparaissent, à mesure que la technique managériale se diffuse, se métamorphose, se banalise ou s'institutionnalise comme figure permanente de certaines organisations* ».

La deuxième catégorie d'acteurs sur la scène de cette technique managériale est l'encadrement intermédiaire. En effet, la mise en place de ces pratiques visant l'autocontrôle mène inévitablement à une transformation du rôle et des activités de l'encadrement intermédiaire (Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017). Ainsi, des nouveaux statuts émergent tels que les « *facilitateurs* », les « *team leaders* », les « *coachs* », les « *sponsors* », les « *générateurs d'autonomie* », etc. (Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017). Cette transformation de la ligne hiérarchique fait écho à la théorie du leadership partagé, ou du leadership distribué (e.g. Luc, 2010; Thevenet & Arnaud, 2011). Le devenir du métier de « *manager* » n'est pas stabilisé dans la littérature managériale promouvant les entreprises dites

libérées. Alors que certains appellent à sa suppression (e.g. Hamel, 2008), d'autres envisagent un renouvellement du métier vers des postures de coaching ou de facilitateur (e.g. Getz, 2017).

Chase (Gore) : « J'ai compris que ce n'était pas en tant qu'associé [de mes collègues] que je ne devais pas porter ce titre ; de toute façon, il ne m'était d'aucune utilité non plus sur le marché. Le titre de manager (...) ne se bornait pas à donner aux autres un sentiment d'infériorité. Il les empêchait de nourrir leur développement personnel. » (Getz & Carney, 2016, p. 222)

La dernière catégorie d'acteurs au cœur de cette technique managériale est l'ensemble des travailleurs de l'organisation. Ceux-ci sont considérés comme étant « autogérés » ou « autodirigés » (Getz, 2017). Cela traduit la croyance des leaders dits libérateurs qu'un individu ne motive pas un autre individu mais que chacun trouve sa motivation dans son activité de travail (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015). Dans certains cas, les travailleurs ont par exemple l'occasion de définir la redistribution des bénéfices de l'entreprise ou de proposer une nouvelle politique salariale qu'ils estiment plus juste (e.g. Gérard, 2017).

Zobrist (Favi) : « Mais c'est vous, ouvrières et ouvriers, qui pouvez tout. Tout ce qu'on peut faire, nous, dans les bureaux, c'est vous écouter et essayer de vous aider. Mais retenez bien ceci : c'est vous et vous seuls sur votre machine qui pouvez tout faire. Je vous regarde travailler depuis presque un an, (...) et votre sérieux, votre maîtrise du métier m'ont convaincu que vous aviez entre les mains les solutions à nos problèmes. » (Getz & Carney, 2016, p. 162)

Les travailleurs « autogérés » des entreprises dites libérées bénéficieraient du principe de subsidiarité qui voudrait que toute autorité parte de la base et non du sommet (Getz, 2017; Peters, 1993). Autrement dit, le travail du dirigeant, « ce sont les décisions et les tâches que personne de ceux qui sont en dessous de lui n'a eu envie ou n'a été capable de prendre ou de faire » (Getz & Carney, 2016, p. 165). Ce principe avait également été identifié par Peters (1993, p. 25) qui prônait l'importance de « donner carte blanche aux petites unités indépendantes, y compris dans le cadre d'une entreprise gigantesque » car la subsidiarité était « une impérieuse nécessité ».

En résumé, différents éléments composent la philosophie gestionnaire, le substrat technique et la vision simplifiée des relations organisationnelles de l'entreprise dite libérée. Le Tableau 4 résume l'ensemble des éléments présentés ci-dessus.

L'entreprise dite libérée est une technique managériale	
Philosophie managériale	➤ Vision de l'organisation (souvent définie par le « <i>leader libérateur</i> ») ➤ Valeurs de liberté, d'autonomie et de responsabilité ; ➤ Principe d'égalité ; ➤ Bien-être au travail.
Substrat technique	➤ Pratiques de développement ; ➤ Pratiques de participation ; ➤ Principe de transparence ; ➤ Auto-contrôle et suppression de symboles relatifs au pouvoir.
Vision simplifiée des relations organisationnelles	➤ « Leader libérateur » ; ➤ « Manager facilitateur » ; ➤ « Travailleur autonome ».

Tableau 4 - Définition de l'entreprise dite libérée retenue dans la thèse

Considérer l'entreprise dite libérée en tant que technique managériale apparaît pertinent au regard des trois éléments exposés précédemment mais aussi quant aux autres caractéristiques des techniques managériales. En effet, l'intérêt de la proposition d'Hatchuel et Weil (1992) réside dans la dimension englobante de leur proposition. Comme précisé en amont, une technique managériale est un ensemble singulier, constitué de trois éléments (la philosophie managériale, le substrat technique et la vision simplifiée des relations organisationnelles) en interaction. Ainsi, considérés séparément, les éléments caractéristiques d'une technique managériale ne seraient pas originaux ou spécifiques mais ensemble, l'interdépendance entre les trois éléments forment un conglomerat singulier. Il nous semble que c'est le cas pour l'entreprise dite libérée. En effet, les éléments mis en évidence ci-dessus ne sont pas spécifiques à l'entreprise dite libérée. Néanmoins, considérés comme étant un ensemble d'éléments interdépendants, les spécificités des entreprises dites libérées se distinguent.

De plus, Hatchuel et Weil (1992) insistent sur le fait que les techniques managériales, bien que composées des trois éléments en interaction, restent des histoires à réinventer. Selon eux, « *si les substrats techniques semblent se comporter comme des invariants et circuler d'un lieu à l'autre comme « des boîtes noires », en fait, les modélisations dont ils sont les supports doivent être réinventées à chaque fois tout autant que la philosophie gestionnaire ou la vision organisationnelle. Une technique managériale se met en œuvre par un intense processus de contextualisation ; sa réussite prouve bien plus la présence d'un « terrain » favorable capable de mener à bien cette contextualisation, que l'efficacité de cette technique* » (Hatchuel & Weil, 1992, p. 126). Cette caractéristique rejoint également un constat réalisé quant aux entreprises dites libérées selon lequel la façon d'opérationnaliser « *la libération* » de l'entreprise reste variable. D'ailleurs, Getz et Carney (2016, p. 15) écrivent que « *la liberté est l'ennemie des formules* ». Un constat similaire a été réalisé par van Vlissingen (1991) concernant les entreprises sociocratiques.

2.2.4. Une définition éprouvée par la littérature scientifique

Définir l'entreprise dite libérée comme une technique managériale composée de trois éléments (i.e. une philosophie gestionnaire, un substrat technique et une vision simplifiée des relations organisationnelles) interdépendants reprenant chacun plusieurs éléments est-il pertinent ? Afin d'éprouver cette proposition de définition à la littérature scientifique, un parallèle entre la définition proposée et les travaux antérieurs (e.g. la description de l'entreprise Hervé Thermique de d'Iribarne (2017) ou encore celle de l'entreprise Favi de Casalegno (2017)) sur les entreprises dites libérées est réalisé ci-dessous.

Au regard des travaux de d'Iribarne (2017, p. 256), la définition proposée est cohérente et rejoint ses propos lorsqu'il souligne que « *la réussite d'un tel projet correspond à la rencontre entre une philosophie d'action forte et constante sur un temps long avec la mise en œuvre et le développement d'une instrumentation de gestion rigoureuse et cohérente avec cette philosophie* ».

La définition proposée rencontre aussi les observations de Gilbert et ses collègues (2017, p. 218) lorsqu'ils précisent que « *dans l'entreprise FAVI, le modèle managérial a été construit progressivement, par association de blocs, qui matérialisent la philosophie sous-jacente. Ainsi, une première mini-usine a été mise en place, puis dupliquée constituant douze mini-usines. Progressivement, les nouveaux rôles sont apparus : leader, commercial. Le modèle s'est ainsi développé sur une trentaine d'années, a atteint une certaine cohérence, et s'est progressivement incarné dans différents éléments matériels, qui sont manipulables, accessibles* ». La définition proposée semble être en phase avec cette recherche d'autant plus que les auteurs affirment que la solidité des entreprises dites libérées tient à « *l'alliage entre éléments discursifs et éléments matériels* » (Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017, p. 206).

Par ailleurs, la définition proposée dans ce chapitre s'aligne avec les propos de Frémeaux et Taskin (2019, p. 99) qui suggèrent que « *l'entreprise libérée est un mode de gestion de l'entreprise. C'est donc un dispositif matériel (avec ses codes, règles, statuts, espaces de discussion, y compris sur le travail) et idéal (en référence à une vision forte qui transcende les membres de l'organisation) ou, en d'autres termes, un substrat technique et une philosophie de gestion* ».

Il semble aussi que la définition retenue ici se conforme aux écrits de plusieurs auteurs (Brière, 2017; Casalegno, 2017) qui suggèrent que l'entreprise dite libérée est une « *hétérotopie d'entreprise* » (Trouvé, 2012) qui, selon les mots de Foucault est une entreprise « *hors de tous les lieux (...) mais qui existe réellement, qui est localisable, qui a une effectivité. (...) une sorte d'utopie effectivement réalisée* » (Foucault, 2001, p. 1574).

Enfin, la définition de l'entreprise dite libérée proposée est en phase avec les travaux de Mattelin Pierrard et ses collègues (2018) qui ont aussi étudié celle-ci au travers du prisme proposé par

Hatchuel et Weil (1992) et qui considèrent l'entreprise dite libérée comme une « *nouvelle combinaison d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratique, de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance* » (Mattelin Pierrard et al., 2018, p. 23).

En conclusion, une définition de l'entreprise dite libérée a été proposée dans cette thèse. Celle-ci a ensuite été confrontée à d'autres travaux sur le sujet. Dans la section suivante, cette technique managériale est mise en relation avec une littérature scientifique plus vaste, permettant de situer les entreprises dites libérées au regard de travaux antérieurs.

2.3. Entre continuités et ruptures

Dans ce chapitre, l'entreprise dite libérée a été présentée comme un phénomène en émergence, qui a vu le jour au début des années 1990 dans la littérature managériale, et qui fait l'objet depuis quelques années d'une attention scientifique croissante (section 1). La notion d'« *entreprise libérée* » a été clarifiée au regard des littératures scientifique et managériale et une proposition de définition a été réalisée (section 2). Avant de s'intéresser aux enjeux que pose cette « *libération des entreprises* » pour la recherche en sciences de gestion, spécifiquement en management humain (section 3), l'entreprise dite libérée est située dans une perspective historique plus large. En effet, ce phénomène, bien que parfois présenté comme une innovation managériale (Antoine et al., 2017) ayant vu le jour dans les années 1990, trouve ses racines dans des travaux antérieurs (e.g. Picard, 2015).

Les entreprises dites libérées s'inscrivent dans le développement de plusieurs théories et expérimentations et font écho à divers travaux (e.g. Picard, 2015). Plusieurs auteurs ont mis en évidence les continuités entre les entreprises dites libérées et des travaux qui les ont précédées (e.g. Casalegno, 2017; Colle et al., 2017; Picard, 2015) mais ces continuités ne sont pas sans ruptures. Dans cette sous-section, les continuités avec d'autres travaux sont tout d'abord mises en évidence. Cet exercice souligne la pluralité des inspirations des entreprises dites libérées (2.3.1). Ensuite, considérant dans cette thèse les entreprises dites libérées comme une technique managériale au sens d'Hatchuel et Weil (1992), celles-ci sont positionnées au regard de deux autres techniques managériales qui sont la sociocratie et l'holocratie (2.3.2). Ces éléments permettent de situer les entreprises dites libérées au regard d'autres travaux et techniques managériales existants et d'obtenir un point de vue nuancé quant à l'aspect novateur de celles-ci.

2.3.1. Les continuités

Plusieurs auteurs identifient les sources d'inspiration des entreprises dites libérées (e.g. Casalegno, 2017; d'Iribarne, 2017; Holtz, 2017b). Si des continuités entre celles-ci existent, les auteurs ne

s'accordent pas sur les éléments à mettre en évidence. Cette section propose une synthèse des continuités identifiées dans la littérature entre les entreprises dites libérées et d'autres courants ou travaux de recherche.

Ainsi, par exemple, Picard (2015) positionne les entreprises dites libérées au croisement entre les travaux sur le management participatif et ceux sur l'empowerment et le post-fordisme. Picard (2015) est la première chercheuse ayant positionné les entreprises dites libérées au regard de la littérature dans sa thèse de doctorat. Afin d'identifier un cheminement cohérent dans la littérature scientifique existante, son analyse s'est portée sur l'évolution de la notion de participation des travailleurs dans les courants de recherche en gestion (Picard, 2015). Le point de départ de l'analyse de l'auteure est la contestation du rationalisme de l'école classique de Management (Picard, 2015).

Pour rappel, ayant pour ambition d'améliorer la productivité des entreprises, Taylor (1911) présente, au début du XX^{ème} siècle, les principes de l'Organisation Scientifique du Travail. Ses travaux seront renforcés par ceux de ses disciples tels que Gilbreth (1911) ou encore Gantt (1916). D'autres travaux viendront alimenter l'école classique du management tels que les quatorze principes du management de Fayol (1916) ou encore le modèle théorique d'organisation défini par Weber (1947), à savoir, la bureaucratie. Ces éléments fondateurs du management classique se verront renforcés également par la diffusion du Fordisme aux USA dès l'année 1908. À cette époque, les chercheurs et professionnels recherchent le « *rapport optimal entre la production de biens et les ressources mises en œuvre* » (Imhoff, 2017, p. 89).

D'après Picard (2015), deux courants (ayant des assises théoriques et idéologiques distinctes) voient le jour en réaction à l'école classique de management. D'une part, se trouvent l'École des Relations Humaines (voir par exemple Fry & Thomas, 1996; Lewin et al., 1939; Robbins et al., 2011) qui se développe au détour des années 1920 aux États-Unis et le courant de la Qualité de Vie au Travail (Quality of Working Life) (voir par exemple Emery, 1959; Emery & Trist, 1965; Savall, 2003; Trist, 1981; Trist & Bamforth, 1951) en Grande-Bretagne. D'autre part, il s'agit du courant de la Démocratie Industrielle (voir par exemple Bevirt, 2013; Webb & Webb, 1920), inspiré d'un projet plus vaste de transformation des différentes classes sociales dans la société (Picard, 2015). Selon l'auteure (Picard, 2015), ces deux courants se développeront jusqu'aux années 1970 où commencera une nouvelle dimension de la participation des travailleurs. De nouvelles terminologies apparaîtront telles que le « *management participatif* » (voir par exemple Argyris, 1955; Collier & Esteban, 1999; Wagner, 1994), les « *NFOT* » (Nouvelles Formes d'Organisation du Travail) (voir par exemple Ajzen et al., 2015; Barbier, 1989) ou encore l'« *empowerment* » (voir par exemple Charles, 2012; Dafna, 1998; Spreitzer, 1995). Ce serait dans cette continuité que les « *entreprises libérées* » seraient apparues.

La Figure 3 représente les sources « généalogiques » des concepts participatifs en sciences de gestion selon Picard (2015).

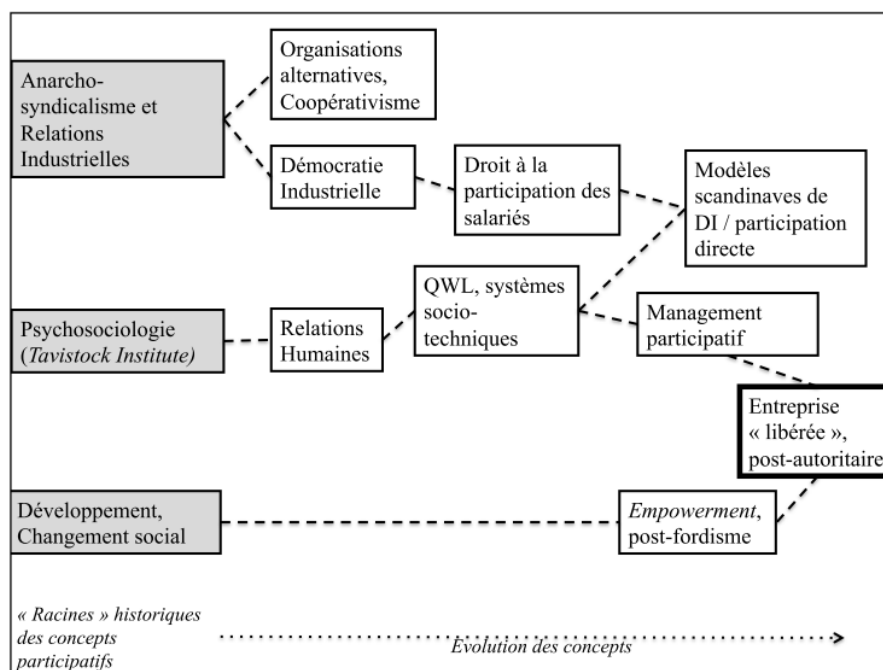


Figure 3 – Représentation « généalogique » des concepts participatifs en sciences de gestion par Picard (2015, p. 74)

D'autres auteurs identifient un lien entre les entreprises dites libérées et le management participatif. C'est le cas de Gilbert, Teglborg et Raulet-Croset (2017) qui se sont interrogés sur la nature novatrice des entreprises dites libérées au regard des travaux sur le management participatif. Grâce à une enquête auprès de trois entreprises emblématiques du projet de « libération », à savoir la fonderie FAVI, le biscuiter Poult et le dépanneur de flexibles hydrauliques Chronoflex, ils ont identifié que l'entreprise dite libérée n'est ni une innovation radicale par rapport au management participatif, ni un modèle renouvelé de celui-ci. Selon ces auteurs, le modèle des entreprises dites libérées surmonte certaines difficultés liées aux pratiques de management participatif mais elles ne sont pas pour autant exemptes de côtés obscurs. Ils affirment qu'« *il s'agit plutôt d'une recherche d'adaptation au nouveau contexte socioéconomique d'une même vision de la relation entre management et performance* » (Gilbert, Teglborg, et al., 2017, p. 47).

Au-delà des continuités avec les concepts participatifs, d'autres continuités sont identifiées par certains auteurs. Ainsi, par exemple, Colle et ses collègues (2017) considèrent le courant de l'entreprise dite libérée comme la continuité de deux mouvements. D'une part, elles s'inspireraient d'une série de théories et de conceptualisations de la notion d'autonomie telles que les écrits de Mintzberg (1982) sur l'ajustement mutuel, les travaux de Bernoux (1982, 2015) sur l'appropriation du travail, les écrits de Reynaud (1989) sur la régulation autonome, la théorie de l'auto-

détermination (Deci & Ryan, 2002), les travaux sur l'« intelligence collective » (Greselle, 2007) et enfin, les écrits sur l'agilité organisationnelle (Charbonnier-Voirin, 2006, 2011). D'autre part, le développement des entreprises dites libérées s'inscrirait dans la lignée d'autres travaux prescriptifs réclamant plus d'autonomie au travail. Colle et ses collègues (2017) en identifient neuf : les écrits du syndicaliste Dubreuil (1935), les travaux sur le concept de « *self-organization* » et les équipes (semi)autonomes, les travaux sur l'autogestion des années 1970 (e.g. Chauvey, 1970; Guillermin & Bourdet, 1977; Meister, 1970, 1981; Mothé, 1980; Pierre & Praire, 1976), mais encore les écrits sur l'empowerment des années 1990 (e.g. Dafna, 1998; Fields, 1993; Spreitzer, 1995), le livre « *Liberation management* » de Peters (1992), l'invitation d'Hamel (2008) à en finir avec le management, les livres de Barrand (2009; 2015) sur l'agilité ou encore le livre de Robertson (2016) invitant à mettre en place l'holocratie dans les organisations.

Par ailleurs, d'Iribarne (2017) positionne la « *libération des entreprises* » au croisement de diverses évolutions de la société. Premièrement, il explique que les entreprises dites libérées s'inscrivent dans la continuité du développement d'autres pratiques observées depuis les années 1970 dans les entreprises productrices de biens et de services. L'auteur explique qu'à partir de la fin des années 1970, des évolutions techniques et sociales, s'inscrivant elles-mêmes dans la suite des progrès de l'après-guerre, ont entamé un mouvement post-taylorien. Celui-ci a vu naître les pratiques du *lean management*, les politiques de flux tendus, de suppression des stocks et l'augmentation de la sous-traitance. Du côté humain, les entreprises ont cherché à développer la polyvalence et la multivalence des travailleurs en mettant en place des nouvelles pratiques telles que les équipes semi-autonomes et les équipes autogérées. Ensuite, d'autres pratiques se sont intégrées dans ce développement, telle que l'apparition de l'organisation par projet ainsi que les pratiques favorisant la transversalité. Ces éléments auraient également amené le développement de l'intrapreneuriat, notamment afin de développer la créativité et l'innovation. En parallèle à ces développements, les dispositifs de participation tels que les cercles de qualité ou encore les boîtes à idées sont apparus. D'après certains auteurs, l'apparition de ces pratiques serait également au fondement du développement des entreprises dites libérées (d'Iribarne, 2017).

Deuxièmement, d'Iribarne (2017) affirme que la financiarisation de l'économie a contribué à la recherche d'alternatives au management classique. Il souligne que les entreprises dites libérées seraient les « *lointaines héritières d'une tradition anti-autoritariste, d'un affluent libertaire qui n'a cessé de rechercher des alternatives plausibles au capitalisme dominant et aux diverses formes d'organisation du travail* » (d'Iribarne, 2017, p. 252). Ainsi, il évoque différents théoriciens et praticiens du socialisme utopique, à savoir Robert Owen, Charles Fourier, Etienne Cabet ou encore Saint-Simon, qui seraient également aux fondements du courant des entreprises dites libérées. Enfin, il souligne une

continuité avec les modèles d'organisation tels que l'holocratie ou le zéro management (d'Iribarne, 2017).

Enfin, considéré comme le « père fondateur » de l'entreprise dite libérée, Getz (2016) a également identifié les continuités entre les « *entreprises libérées* » et les travaux antérieurs qui les ont inspirées. Selon lui, sept auteurs ont inspiré le mouvement des entreprises dites libérées, à savoir, Douglas McGregor (et sa théorie X et Y), James McGregor Burns (et sa théorie sur le leadership transformateur), Robert Greenleaf (et sa théorie sur le leadership serviteur – *servant leadership*), Jean-Christian Fauvet (et ses écrits sur l'auto-organisation et la sociodynamique du changement, Lao Tseu (de par son recueil d'aphorismes de philosophie chinoise), Hyacinthe Dubreuil (notamment pour son livre « *l'équipe et le ballon* ») et enfin, Max De Pree (et ses écrits sur le leadership).

Au-delà d'un positionnement au regard des travaux antérieurs, certains auteurs ont tenté de situer les entreprises dites libérées au regard d'une théorie spécifique. C'est le cas de Marmorat et Nivet (2017, p. 144) qui ont tenté de définir un cadre théorique permettant de stabiliser les connaissances sur les entreprises dites libérées en cherchant à positionner celles-ci au regard des cités présentées dans la théorie de Boltanski et Thévenot (1987, 1991). Leurs résultats suggèrent qu'il est difficile de faire correspondre les entreprises dites libérées à une cité (Marmorat & Nivet, 2017). Néanmoins, leur analyse ne permet pas non plus d'identifier l'émergence d'une nouvelle cité. Les résultats leur permettent plutôt de « *repérer des dynamiques de transformations et de superpositions qui relèveraient d'un processus d'hybridation entre les cités* » (Marmorat & Nivet, 2017, p. 156). Cette hybridation se ferait entre « *deux mondes, la cité industrielle et la cité par projets* » (Marmorat & Nivet, 2017, p. 157).

Il apparaît donc que les entreprises dites libérées sont présentées, dans la littérature, comme s'inscrivant dans la continuité de plusieurs travaux et courants en management et en sciences des organisations. Afin de clarifier ces continuités, le Tableau 5 synthétise l'ensemble des éléments identifiés comme étant au fondement des entreprises dites libérées dans la littérature.

Fondements de l'entreprise dite libérée			Références
Idéologie	Le courant du socialisme utopique (et les travaux de Rober Owen, Charles Fourier, Etienne Cabet et Saint-Simon) et la doctrine sociale de l'Eglise (19 ^{ème} siècle)		(d'Iribarne, 2017; Jégou & Taskin, 2017; Landivar & Trouvé, 2017)
Philosophie politique	Ecrits de Lao Tseu (notamment son recueil d'aphorismes poétiques de philosophie chinoise) (6 ^{ème} siècle AJC)		(Getz, 2016)
Écoles et courants de recherches	L'Ecole des Relations Humaines (début du 20 ^{ème} siècle)		(Chabanet et al., 2017; Holtz, 2017a; Picard, 2015)
	Le courant de la Démocratie Industrielle (début du 20 ^{ème} siècle)		(Picard, 2015)
	Le courant de la Qualité de Vie au Travail et les recherches du Tavistock Institute (milieu du 20 ^{ème} siècle)		(Casalegno, 2017; Holtz, 2017a; Picard, 2015)
	Le courant de recherches du Work Research Institute (dès 1964)		(Holtz, 2017a)
	Le courant de recherches de l'ISEOR (dès 1975)	Le management socio-économique de Savall (2003)	(Frémeaux & Taskin, 2019; Holtz, 2017a)
	Les théories de la motivation en comportement organisationnel	La théorie des besoins de Maslow (1948)	(Ducatteeuw, 2017)
		La théorie X et Y de McGregor (1960)	(Chabanet et al., 2017; Chêne & Le Goff, 2017; Dalmas & Lima, 2016; Ducatteeuw, 2017; Frémeaux & Taskin, 2019; Getz, 2016; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Holtz, 2017a; Mattelin Pierrard et al., 2018)
		La théorie des facteurs d'Herzberg (1971)	(Holtz, 2017a)
		La théorie de l'auto-détermination de Deci & Ryan (2002)	(Chabanet et al., 2017; Colle et al., 2017; Ducatteeuw, 2017)
	Les théories du leadership en comportement organisationnel	La théorie du <i>servant leadership</i> de Greenleaf (1977)	(Getz, 2016; Holtz, 2017a)
		Les théories du leadership transformateur (notamment le leadership transactionnel et transformationnel) de Burns (1978)	(Getz, 2016)
		Le leadership de Max De Pree (1987)	(Getz, 2016)
	La théorie des organisations	Les travaux de Mary Parker Follet (1918)	(Holtz, 2017a)
		Les travaux sur l'ajustement mutuel de Mintzberg (1982)	(Chabanet et al., 2017; Colle et al., 2017)
	La sociologie des organisations	Les travaux sur l'appropriation du travail de Bernoux (1982)	(Chabanet et al., 2017; Colle et al., 2017)
		La théorie de la régulation sociale de Reynaud (1989)	(Chabanet et al., 2017; Colle et al., 2017)
	Relations industrielles	Livres « <i>l'équipe et le ballon</i> » ou « <i>à chacun sa chance</i> » de Hyacinthe Dubreuil (1930)	(Chabanet et al., 2017; Colle et al., 2017; Getz, 2016; Holtz, 2017a, 2017b)

Dispositifs et pratiques de gestion et d'organisation	Les pratiques de management participatif (1955)	(Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Picard, 2015)
	L'autogestion ou self-management (milieu 20 ^{ème} siècle)	(Colle et al., 2017; Holtz, 2017a)
	Le management de l'innovation Peter Drucker (1960 - 1990)	(Chabanet et al., 2017; Holtz, 2017a)
	Les nouvelles pratiques de production des années 1970 : <i>Lean Management</i> , politiques de flux tendus et de zéro stock, augmentation de la sous-traitance et développement de l'intrapreneuriat	(d'Iribarne, 2017)
	La sociocratie d'Endenburg (1970)	(Frémeaux & Taskin, 2019; Holtz, 2017a; Marmorat & Nivet, 2017)
	Les équipes autonomes (1980)	(Colle et al., 2017; d'Iribarne, 2017; Holtz, 2017a; Marmorat & Nivet, 2017; Mattelin Pierrard et al., 2018)
	L'organisation par projet ou en réseau (1980)	(Chabanet et al., 2017; d'Iribarne, 2017; Marmorat & Nivet, 2017)
	Les nouvelles pratiques de production des années 1980 : Les cercles de qualité, les pratiques de la qualité totale, les boîtes à idées	(Casalegno, 2017; d'Iribarne, 2017; Gilbert, Teglborg, et al., 2017)
	Les pratiques visant l'empowerment (1990)	(Chabanet et al., 2017; Colle et al., 2017; Holtz, 2017a; Picard, 2015)
	Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (1990)	(Picard, 2015)
	L'holocratie de Robertson (2001)	(Colle et al., 2017; d'Iribarne, 2017; Frémeaux & Taskin, 2019)
	Les pratiques de sociodynamique de Jean-François Fauvet (2003)	(Getz, 2016; Gilbert, Teglborg, et al., 2017)
	L'agilité organisationnelle de Charbonnier-Voirin (2006, 2011) et l'agilité de Jérôme Barrant (2009)	(Casalegno, 2017; Chabanet et al., 2017; Colle et al., 2017)
	Les pratiques dites d'intelligence collective (2007)	(Chabanet et al., 2017; Colle et al., 2017)
	« <i>La fin du management</i> » de Gary Hamel (2008)	(Chabanet et al., 2017)
	L'entreprise opale de Frédéric Laloux (2014)	(Mattelin Pierrard et al., 2018)

Tableau 5 – Les continuités entre les entreprises dites libérées et les travaux antérieurs

Considérant les entreprises dites libérées comme une technique managériale au sens d'Hatchuel & Weil (1992), il nous semble intéressant de les situer par rapport à d'autres techniques managériales.

2.3.2. Les ruptures entre la sociocratie, l'holocratie et l'entreprise dite libérée

Certains auteurs (e.g. Casalegno, 2017; Holtz, 2017a; Marmorat & Nivet, 2017) utilisent l'appellation d'« *entreprise libérée* » sans distinction par rapport à d'autres techniques managériales telles que la sociocratie et l'holocratie. Les paragraphes suivants s'attèlent à préciser en quoi ces différentes notions recouvrent ou non les mêmes réalités.

2.3.2.1. La sociocratie

Au début des années 1970, au Pays-Bas, Gérard Endenburg dirige une entreprise familiale d'une centaine de travailleurs, nommée « Endenburg Elektrotechniek » (Buck & Endenburg, 2004). De par son parcours scolaire, Endenburg est convaincu qu'une autre forme d'organisation du travail est possible et met en place dans l'entreprise familiale ce qu'il appelle la sociocratie. Basée sur trois valeurs, la transparence, l'égalité et l'efficacité, son modèle d'organisation du travail se répandra rapidement au Pays-Bas et ailleurs dans le monde (O'Rear & Christian, 2000).

Empruntant le terme au philosophe français Auguste Comte, Buck et Endenburg (2004, p. 3, notre traduction) définissent la sociocratie comme étant « *une méthode de prise de décision et de gouvernance permettant à une organisation de s'autogérer comme un tout organique* ». Aussi appelée la gouvernance dynamique, la gouvernance non violente ou la gouvernance verte (Buck & Endenburg, 2004), la sociocratie repose sur quatre principes dont le dernier est considéré comme l'extension des trois premiers (van Vlissingen, 1991).

Le premier d'entre eux est le consentement. Concrètement, cela se traduit par des prises de décision qui ne nécessitent plus un consensus (i.e. toutes les parties prenantes de la décision doivent la valider) mais bien un consentement qui est atteint lorsque personne ne s'est opposé à cette décision avec une raison objective (Buck & Endenburg, 2004). van Vlissingen (1991) précise que toutes les prises de décision dans l'organisation ne requièrent pas un consentement. Néanmoins, le choix d'avoir recours à un autre mode de prise de décision nécessite un consentement (van Vlissingen, 1991).

Le deuxième principe de la sociocratie telle qu'expérimentée par Endenburg (2004) est l'organisation en cercles semi-autonomes. Cela signifie que tous les travailleurs sont attachés hiérarchiquement à une équipe avec laquelle ils ont des réunions régulières afin de définir ensemble la stratégie et les politiques qui seront les leurs en fonction de leur mission. Ils définissent également leurs objectifs et leurs indicateurs pour mesurer l'atteinte de ces derniers (O'Rear & Christian,

2000). Dans le modèle sociocratique, les décisions opérationnelles sont prises par les individus dans l'environnement de travail quotidien. Van Vlissingen (1991) précise que ce système de prise de décision entre cercles semi-autonomes rendrait plus facile les prises de décision sur le terrain. Selon lui, la pratique encourage l'émergence des « *empowered leaders* » (van Vlissingen, 1991, p. 152). Il avance aussi que ce système empêche de bloquer les opérations de terrain à cause des prises de décision, ce qui expliquerait que les forces de police hollandaises fonctionnent selon les principes de la sociocratie (van Vlissingen, 1991).

Le troisième principe de la sociocratie s'appelle le double lien (van Vlissingen, 1991). Concrètement, cela signifie que chaque équipe est liée à une équipe hiérarchiquement supérieure à elle par deux personnes, le manager de l'équipe et une autre personne, élue par l'équipe (van Vlissingen, 1991). Le but de ce principe est d'éliminer les possibilités de conflits dans la communication verticale. Georges et Romme (1997) parlent d'une coexistence entre une hiérarchie administrative (classique) et une hiérarchie d'équipe.

Enfin, le dernier principe de ce mode d'organisation du travail repose sur les élections (Buck & Endenburg, 2004). Celles-ci concernent certaines prises de décisions et ne dérogent pas au principe du consentement. Lorsque quelqu'un est élu, pour représenter l'équipe par exemple, il est nécessaire que les résultats du vote mènent à un consentement après une discussion ouverte sur ceux-ci (Buck & Endenburg, 2004). D'autres règles plus spécifiques accompagnent la mise en place de ces principes, notamment concernant le fonctionnement des réunions d'équipe ou encore la communication interne (van Vlissingen, 1991).

Aujourd'hui, la sociocratie telle que pensée par Endenburg est reconnue au Pays-Bas comme étant un modèle organisationnel permettant la flexibilité, l'auto-organisation et développant une capacité d'adaptation rapide aux changements qu'ils soient de nature technologique ou économique (van Vlissingen, 1991). Georges et Romme (1997) ont observé que ce modèle organisationnel permettait de diminuer les risques de polarisation ou de dégénérescence des processus de prise de décision. Van Vlissingen (1991) souligne que grâce à ce système, la logique selon laquelle le pouvoir est réparti en fonction du nombre de part qu'une personne détient est remplacée par un pouvoir réparti entre les personnes qui travaillent effectivement sur le terrain. L'idée même que des actionnaires puissent prendre des décisions impactant directement les travailleurs est vu comme une « *menace à la loyauté envers les travailleurs* » (van Vlissingen, 1991, p. 153). Enfin, la reconnaissance du modèle sociocratique s'observe également dans la loi hollandaise qui permet aux organisations fonctionnant en sociocratie de se passer d'un conseil d'entreprise (van Vlissingen, 1991).

2.3.2.2. L'holocratie

L'holocratie voit le jour aux États-Unis, en 2001, dans une entreprise de production de logiciels informatiques, Ternary Software, dirigée par l'américain Brian Robertson (2016). Ce dernier a pour objectif de rendre son organisation plus agile grâce à une technologie sociale. Selon lui, les organisations traditionnelles n'ont pas la capacité de s'adapter aux nouvelles difficultés du XXI^{ème} siècle, à savoir, l'augmentation de la complexité et du besoin de transparence, l'importance croissante de l'interconnexion ou encore l'instabilité économique, par exemple (Robertson, 2016).

L'auteur définit l'holocratie comme étant « *une nouvelle technologie sociale servant à diriger et faire fonctionner une organisation qui suit un ensemble de règles très différentes de celles en vigueur dans une organisation conventionnelle* » (Robertson, 2016, p. 27). Cette technologie sociale est caractérisée par des éléments très spécifiques telles qu'une constitution. L'auteur souligne que l'holocratie est une pratique et non une théorie, une idée ou une philosophie (Robertson, 2016, p. 28). Un des objectifs de l'holocratie serait de libérer « *la pulsion créatrice de l'organisation, à savoir le potentiel ou la capacité créative la plus profonde qu'elle est à même de manifester en fonction de ses atouts* » (Robertson, 2016, p. 47).

L'holocratie repose sur l'idée que le travail doit être gouverné par ceux qui le font et que l'autorité doit être distribuée en fonction des rôles de chacun (O'Shea, 2016). Le premier principe de l'holocratie est de disposer d'une constitution. Celle-ci se présente sous la forme d'un document écrit comprenant le règlement de l'organisation. La constitution est considérée comme l'autorité dans l'organisation. D'après l'auteur (Robertson, 2016, p. 45), ce principe permet de diminuer « *la surcharge au sommet de l'organisation et le désengagement ailleurs, tout en inculquant de nouvelles facultés d'apprentissage et d'adaptation au sein de toute la structure* ».

Le deuxième principe de l'holocratie est de découvrir et de s'inspirer au quotidien de la raison d'être de l'entreprise. Cela signifie que les travailleurs sont « *au service de sa raison d'être* » (Robertson, 2016, p. 49). Le troisième principe est d'organiser le travail et non, les travailleurs (Robertson, 2016). Cela se concrétise par la création de rôles qui évoluent sans cesse et sont décrits dans les moindres détails. Chaque rôle est décrit sur une fiche de poste dans laquelle le rôle, ses redevabilités et son autorité sont explicités. Les travailleurs endossent ainsi des rôles qui leur sont attribués par un rôle spécifique, le « *premier lien* » mais sont libres de questionner leurs rôles s'ils le souhaitent. Ces rôles sont organisés hiérarchiquement en fonction de leur apport à la raison d'être de l'entreprise. Ainsi, il existe une structure organisationnelle pour les rôles mais pas pour les personnes. Cette structure organisationnelle est décrite par l'auteur comme « *une série de cercles imbriqués les uns dans les autres, comme les cellules qui se trouvent dans un organe. Il s'agit donc d'une holarchie de rôles regroupés dans des cercles,*

eux-mêmes figurant à l'intérieur de plus grands cercles, jusqu'à remonter au cercle le plus imposant, qui englobe toute l'organisation, appelé le cercle d'ancrage » (Robertson, 2016, p. 63).

Les rôles étant extrêmement définis, ils permettent de savoir qui a l'autorité pour prendre n'importe quelle décision (O'Shea, 2016). Ainsi, les discussions collectives sont écartées au profit d'une décision de la personne endossant le rôle le plus légitime pour prendre cette décision. Par ailleurs, l'holocratie dispose d'un principe appelé le second lien. Ainsi, chaque sous-cercle dispose d'un premier lien chargé d'ajuster le sous-cercle sur « *la raison d'être, la stratégie et les besoins du cercle supérieur* » et d'un second lien, élu par les membres du sous-cercle, qui « *représente le sous-cercle dans le super-cercle* » (Robertson, 2016, p. 66). Contrairement à la sociocratie, le premier lien n'est pas le manager du sous-cercle. D'après l'auteur, son rôle de premier lien est de tenir « *l'espace dans lequel s'exprime la raison d'être du cercle* » et de préserver le sous-cercle d'éventuels problèmes et d'être la personne de contact avec l'extérieur du sous-cercle (Robertson, 2016).

L'holocratie est caractérisée par une prescription extrême dans l'organisation du travail. Le quotidien est rythmé par des réunions extrêmement organisées. Deux types de réunion existent : les réunions de gouvernance et les réunions de triage (Robertson, 2016). Dans les premières, les associés (i.e. les travailleurs) discutent de la structure et de la gouvernance du sous-cercle. Dans les deuxièmes, ils s'intéressent au travail opérationnel et à la coordination entre les membres de l'équipe (Robertson, 2016). Dans ces réunions, peu de place est réservée à la spontanéité dans le dialogue. Une extrême codification du social (De Coster, 1993) s'observe dans le processus de prise de décision dite intégrative.

2.3.2.3. Comparaison entre les différentes techniques managériales

Les éléments exposés permettent de dresser le Tableau 6 comparant leurs caractéristiques à celles des entreprises dites libérées.

	« Sociocratie »	« Holocratie »	« Entreprise libérée »
Définition	« Une méthode de prise de décision et de gouvernance permettant à une organisation de s'autogérer comme un tout organique » (Buck & Endenburg, 2004, p. 3, notre traduction)	« Une technologie sociale servant à diriger et faire fonctionner une organisation, qui suit un ensemble de règles très différentes de celles en vigueur dans une organisation conventionnelle » (Robertson, 2016, p. 27)	L'entreprise dite libérée est définie comme une technique managériale au sens d'Hatchuel et Weil (1992)
Objectifs visés	Gagner en flexibilité et en adaptabilité par le biais d'une vision organique de l'organisation	Gagner en agilité en libérant les capacités créatives des individus par le biais de rôles	Réconcilier performance de l'organisation et bien-être au travail en mobilisant la liberté, l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs
Initiateur du projet	La direction	La direction	La direction - le « leader libérateur »
Structure organisationnelle	Structure relativement hiérarchisée	Structure holarchique	Pas de structure organisationnelle <i>a priori</i>
Philosophie managériale	S'appuie sur trois valeurs principales qui sont la transparence, l'égalité et l'efficacité	S'appuie sur l'idée que le travail doit être gouverné par ceux qui le font et que l'autorité doit être distribuée en fonction des rôles de chacun	S'appuie sur la vision de l'organisation et des valeurs de liberté, d'autonomie et de responsabilité, le principe d'égalité et le bien-être au travail
Substrat technique	Matérialisé par une organisation du travail en cercles, l'application du principe du double lien, des processus de prise de décision basés sur le consentement et des élections démocratiques. Le dialogue a lieu dans des structures informelles et formelles	Matérialisé par une constitution qui définit les rôles de chacun, des processus de prise de décision basés sur l'autorité détenue par chaque rôle, l'application du principe du second lien. Les processus de dialogue sont formels, liés aux rôles de chacun	Matérialisé par des pratiques de développement et de participation des travailleurs (i.e. processus de prise de décision basés sur le principe de subsidiarité et la prise de décision participative), l'instauration d'un principe de transparence et l'auto-contrôle et la suppression de symboles relatifs au pouvoir
Relations organisationnelles	Il existe une coexistence d'un management hiérarchique (administratif) et d'un management d'équipe (opérationnel) ; Le travailleur est capable d'autogestion et d'entrepreneuriat ; Le représentant syndical n'a plus sa place dans l'organisation.	Chaque personne est au service de son/ses rôle(s) et de la raison d'être de l'organisation.	Le leader « libérateur » définit la mission et cadre la « liberté » ; le management est un « facilitateur » et le travailleur est autogéré

Tableau 6 - Comparaison entre la sociocratie, l'holocratie et les entreprises dites libérées (e.g. Brière, 2017; Buck & Endenburg, 2004; Christian, 2013; Getz, 2009; O'Shea, 2016; Picard, 2015; Robertson, 2016; van Vlissingen, 1991)

Cette comparaison permet de mettre en évidence des continuités et des ruptures entre ces techniques managériales qui sont parfois présentées comme des synonymes. Une des raisons pouvant expliquer la confusion courante entre ces différentes notions tient sans doute à l'aspect « politique » de celles-ci. Contrairement au coopérativisme (e.g. Cheney et al., 2014; Jaumier, 2015; Pasquet & Liarte, 2012; Stervinou, 2014) ou au mouvement autogestionnaire (e.g. Kokkinidis, 2015; Soetens, 2017b, 2017a; Vieta, 2010, 2014) qui cherchent à transformer radicalement le rapport au travail et au capital, les techniques managériales présentées ici sont des initiatives managériales. Les organisations deviennent « libérées », « sociocratiques », « holacratiques »,... par le biais d'une démarche managériale qui résulte de la volonté unilatérale du ou des directeurs de ces organisations. Par ailleurs, ces techniques managériales ont en commun d'être véhiculées au travers de discours portés par des « leaders » d'entreprises célèbres (e.g. Zappos pour l'holocratie) qui insistent sur les *success stories* de la mise en place de ces techniques managériales. Au-delà de ces points communs, le Tableau 6 met en évidence des différences, notamment concernant la finalité poursuivie et les processus de prise de décision.

En bref, plusieurs auteurs ont tenté d'identifier les continuités et les ruptures entre les entreprises dites libérées et les travaux qui les ont précédées (e.g. Colle et al., 2017; Picard, 2015). La littérature actuelle n'apporte pas de consensus quant à l'historicité des entreprises dites libérées. Ainsi, par exemple, l'approche de Picard (2015) selon laquelle les entreprises dites libérées se trouvent au croisement entre les travaux sur le management participatif et ceux sur l'empowerment et le post-fordisme a été présentée. Une synthèse des différentes continuités pouvant être établies avec les entreprises dites libérées a été dressée. Dans la thèse, considérant les entreprises dites libérées comme une technique managériale, celles-ci ont également été comparées à d'autres objets similaires, à savoir, la sociocratie et l'holocratie. Cette comparaison clôturera la deuxième section de ce chapitre.

En résumé, cette section avait pour objectif de proposer une définition de l'objet de ce chapitre. Ayant contextualisé l'émergence du phénomène dans la première section, les différentes définitions existantes sur le sujet furent rassemblées et permirent de mettre en évidence une littérature scientifique encore limitée qui peine à présenter une définition consensuelle des entreprises dites libérées. Dès lors, et en s'appuyant sur les travaux d'Hatchuel et Weil (1992), une définition des entreprises dites libérées a été proposée. L'entreprise dite libérée est définie comme une technique managériale composée de trois éléments, à savoir, (1) une philosophie gestionnaire s'appuyant sur la vision de l'organisation et promouvant des valeurs de liberté, d'autonomie et de responsabilité, le principe d'égalité et le bien-être au travail ; (2) un substrat technique matérialisé par des pratiques de développement et de participation des travailleurs, l'instauration d'un principe de transparence et l'auto-contrôle et la suppression de symboles relatifs au pouvoir ; et (3) une vision simplifiée des

relations organisationnelles par l'attribution de rôles spécifiques aux acteurs (e.g. le « leader libérateur », le « manager facilitateur » et le « travailleur autonome »). La mise à l'épreuve de cette définition au regard de la littérature scientifique mit en évidence un réel intérêt à considérer les entreprises dites libérées comme une technique managériale. La définition retenue des entreprises dites libérées de la thèse étant arrêtée, il fut nécessaire de positionner l'objet au regard des travaux existants. La littérature scientifique propose plusieurs approches positionnant l'entreprise dite libérée tantôt dans la continuité des travaux sur le management participatif et l'empowerment, tantôt dans la suite des écrits prescriptifs réclamant plus d'autonomie au travail, par exemple. Au-delà des continuités identifiées, des ruptures ont également été mises en évidence, notamment par rapport à d'autres techniques managériales parfois confondues avec les entreprises dites libérées, à savoir, la sociocratie et l'holocratie. Dès lors, la section suivante a pour objectif de répondre au troisième objectif de ce chapitre, à savoir, identifier les enjeux que pose l'entreprise dite libérée pour la recherche en management, et plus spécifiquement en management humain.

Section 3 : Les enjeux posés par les entreprises dites libérées pour la recherche en management humain

Cette section répond au troisième objectif de ce chapitre, à savoir, identifier les enjeux que pose l'entreprise dite libérée pour la recherche en management, et plus spécifiquement en management humain. Bien qu'étant un objet de recherche relativement récent (cf. section 1), plusieurs chercheurs se sont intéressés aux entreprises dites libérées (e.g. Aigouy & Granata, 2017; Antoine et al., 2017; Brière, 2017; Rousseau & Ruffier, 2017). La troisième section de ce chapitre présente les principaux résultats de ces recherches (3.1.), un agenda de recherche scientifique sur les entreprises dites libérées issu de ces travaux (3.2.) ainsi qu'une réflexion sur les enjeux posés par les entreprises dites libérées pour le chercheur qui les étudie (3.3.).

3.1. Les résultats des recherches sur les entreprises dites libérées

La littérature scientifique sur les entreprises dites libérées porte sur divers aspects de celles-ci. Ainsi, il existe des recherches sur le processus de « *libération* » des organisations (3.1.1.), d'autres sur l'adéquation entre l'entreprise dite libérée et les transformations du travail et des organisations (3.1.2.). Certains auteurs se sont aussi intéressés au leadership dans ces organisations (3.1.3.) pendant que d'autres ont étudié le vécu des travailleurs dans ces entreprises (3.1.4.). Ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives mais permettent de structurer la présentation des résultats des recherches sur les entreprises dites libérées.

3.1.1. Le processus de « *libération* » des organisations

Des auteurs ont cherché à identifier les enjeux du processus de « *libération* » de l'entreprise. Ainsi, ils ont observé le processus de changement et les enjeux soulevés par la mise en place d'un projet de « *libération* » dans une organisation.

Par exemple, des auteures se sont questionnées sur les représentations sociales des dirigeants qui se lancent dans un processus de « *libération* » de leur organisation (Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019). Selon celles-ci, il existe des croyances fortement ancrées auprès des directions interrogées que le déploiement d'un projet de « *libération* » de l'organisation est une source de performance (économique et sociale) mais aussi un facteur de différenciation au regard des organisations concurrentes (Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019). Ces auteures mettent également en évidence le fait que ces représentations sociales ne sont généralement pas partagées par l'ensemble des travailleurs et peuvent conduire à des acceptations différentes du processus de « *libération* » (Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019).

Fox et Pichault (2017) ont étudié le cas d'un ministère belge. Ils ont observé l'implication des différentes parties prenantes dans ce processus, notamment celui des syndicats, en cohérence avec

le taux de syndicalisation du ministère étudié et de l'institutionnalisation du dialogue social en Belgique (Léonard & Pichault, 2016). Leur intérêt pour le rôle des syndicats dans le processus de « *libération* » d'une organisation est singulier dans les recherches actuelles sur les entreprises dites libérées (Fox & Pichault, 2017). Leur recherche a mis en évidence que le processus de « *libération* » est très proche d'un processus de « *disciplinarisation du corps social, très éloigné de l'idéal de libération pourtant invoqué* » (Fox & Pichault, 2017, p. 90). Cette « *marche forcée* » provoquerait un sentiment d'exclusion de certaines catégories d'acteurs, à savoir, les syndicats et les managers. Ce constat sur l'exclusion des syndicats rappelle les travaux de Kühl (2017) sur les organisations *post-bureaucratiques*. Cet auteur affirme que, dans ces organisations, les instances syndicales se retrouvent dans une situation paradoxale car leurs demandes d'une plus grande participation des travailleurs et de la mise en place de pratiques de co-détermination mènent à la dissolution de leur raison d'être une fois les pratiques largement implémentées (Kühl, 2017).

L'intérêt de leur étude est aussi de mettre en évidence les difficultés qui peuvent être rencontrées dans un processus de « *libération* » d'une organisation, parmi celles-ci, les auteurs soulignent « *la surcharge de travail empêchant l'implication dans les projets de changement, la pression des missions opérationnelles et des contraintes réglementaires, les décalages entre discours et pratiques, l'impératif de suivi et, partant, la nécessité d'outils et processus, tant pour la réalisation des missions de base que pour les initiatives liées à l'organisation du travail* » (Fox & Pichault, 2017, p. 105). Leur recherche suggère d'être attentif aux paradoxes pouvant émerger du rapport entre la philosophie et les pratiques, ce qu'ils traduisent par « *un storytelling excessif niant la complexité du réel et la variabilité dans le vécu des parties prenantes* » (Fox & Pichault, 2017, p. 105). Enfin, les auteurs recommandent d'aborder le processus de libération au travers d'une gestion du changement, dite polyphonique, qui mobilise l'ensemble des parties prenantes, notamment les partenaires sociaux, et qui serait de nature à garantir la pérennité du projet.

Aigouy et Granata (2017) se sont également intéressés au processus de « *libération* » des entreprises. Dans leur étude de cas, le processus de transformation de l'organisation étudiée commençait par la mise en place d'un processus interne de simplification. Leur postulat de départ est que la simplification des processus représente la première étape de la « *libération* » de l'entreprise car celle-ci permettrait une première prise de conscience sur le besoin de modifier les pratiques dans l'organisation. Les résultats de leur recherche exploratoire laissent à penser qu'une étape de simplification des processus pourrait être « *un facteur clé de succès de conduite d'un processus de libération qui engendrerait un changement culturel profond de long terme* » (Aigouy & Granata, 2017, p. 82). Ces deux études invitent dès lors à investiguer davantage les facteurs clés de succès de conduite des processus de « *libération* » d'entreprise.

Dans une perspective critique en management, Picard et Islam (2020) ont récemment montré comment un processus de « *libération* » peut être violent, notamment pour les travailleurs qui n'adhèreraient pas suffisamment à la vision du « *leader libérateur* ». Tout d'abord, les auteurs expliquent comment le processus de « *libération* » étudié a commencé par une succession de licenciement et une réorganisation autoritaire. Ils évoquent aussi le langage violent utilisé pour évoquer le besoin de transformation (e.g. « la cour des miracles », un « département en ruines », etc.) (Picard & Islam, 2020). Ces auteurs montrent aussi comment les discours sur l'unité et l'égalité entre les travailleurs portés par le leader produisent des imaginaires d'harmonie au niveau collectif qui ne sont pas sans implication en termes de contrôles subjectif et normatif. D'ailleurs, ces auteurs soulignent l'injonction au bonheur au travail ressentie par les travailleurs qui ont peur de ne pas pouvoir répondre à ces attentes d'épanouissement au travail (Picard & Islam, 2020).

3.1.2. L'adéquation entre l'entreprise dite libérée et les transformations du travail et des organisations

D'autres auteurs se sont interrogés sur l'adéquation entre les entreprises dites libérées et les transformations en cours dans les organisations (e.g. Coutrot, 2016; Dalmas & Lima, 2016; Holtz, 2017b). Ainsi, Coutrot (2016, p. 23) suggère que le « *développement d'un modèle « d'entreprise libérée » ou « autogouvernée », fondé sur la confiance, l'autonomie et l'intelligence collective, dont les performances économiques et sociales sont bien supérieures* » est une voie d'avenir pour les organisations. Les travaux de Dalmas et Lima (2016) rejoignent cette conviction. Ces auteurs suggèrent que les entreprises dites libérées correspondent mieux à la génération Y (Dalmas & Lima, 2016). Notamment caractérisée par une recherche de sens au travail, le goût pour l'indépendance, la créativité, l'autonomie et la maturité, les auteurs suggèrent que les entreprises dites libérées ont des atouts indéniables pour attirer et fidéliser cette génération. Ils évoquent, parmi ces atouts, le style managérial basé sur la confiance, la transparence, la culture du résultat, le droit à l'erreur, la culture de la responsabilité sociale et les structures de gouvernance de type « *bottom-up* » (Dalmas & Lima, 2016). De nouveau, et comme cela a été souligné dans la première section de ce chapitre, les arguments générationnels sont à relativiser au regard des travaux soulignant d'autres facteurs (e.g. effet d'âge, facteurs socioculturels, formation, expérience professionnelle, etc.) pouvant expliquer une transformation des attentes des travailleurs au travail (Pichault & Pleyers, 2012; Ughetto, 2018).

Par ailleurs, et comme souligné précédemment aussi, notre époque est caractérisée par une conscientisation des gestionnaires concernant les aspects de bien-être au travail (d'Iribarne, 2017; Ducatteeuw, 2017; Holtz, 2017a). Des auteurs se sont dès lors interrogés sur ce sujet dans les entreprises dites libérées. En mobilisant la méthode du scénario (e.g. Bornard & Gaujard, 2016; Gueroui, 2016), Ramboarison-Lalao et Gannouni (2018) suggèrent que le management dit libéré mènerait au bien-être au travail, au développement de la créativité et aux changements

technologiques. À ce stade, il est utile de noter que les résultats de leur étude sont considérés comme ayant un caractère exploratoire (Ramboarison-Lalao & Gannouni, 2018). S'intéressant aussi au bien-être au travail, d'Iribarne (2017, p. 258) souligne que « *nombre de personnes souffrent au travail malgré la prise en considération de leurs talents dans la définition de leur mission. Les causes sociales de ce mal-être sont de deux ordres : Quand le « Je » est dissous dans le « Nous » de sorte que le talent de chacun est peu ou mal reconnu ; ou à l'inverse, quand le « nous » n'est pas reconnu, c'est-à-dire quand les rivalités prennent le dessus sur les coopérations* ». Ainsi, l'auteur souligne l'importance de penser la reconnaissance individuelle et collective et le rapport entre les deux dans les entreprises dites libérées (d'Iribarne, 2017).

3.1.3. Le leadership « libéré »

S'appuyant sur une dizaine d'entretiens semi-directifs de personnes travaillant dans une organisation dite libérée et sur le contenu de deux conférences données par des membres de la direction de cette même organisation, Holtz (2017b), dans le cadre de sa recherche doctorale, a tenté d'identifier les caractéristiques du leadership « libéré ». Il constate une mutation des fondements de l'identité du management dans cette organisation. Si, dans une entreprise « traditionnelle », le titre de la fonction et la place dans l'organigramme confèrent généralement aux managers une identité et une reconnaissance socio-professionnelles, dans l'entreprise dite libérée, les managers seraient dépossédés de cette possibilité. Ainsi, leur identité et reconnaissance socio-professionnelles se (re)fonderaient uniquement sur l'expertise, le savoir-être et l'utilité de leur métier au service du bien commun (Holtz, 2017b). Selon l'auteur, la singularité du leadership « libéré » est d'éliminer la tension généralement ressentie par les managers entre la nécessité d'atteindre des objectifs économiques et le développement des personnes à titre individuel (Payre & Scouarnec, 2015). Par ailleurs, le leadership des entreprises dites libérées nécessite des compétences telles que l'humilité ou l'ouverture à l'autérité. L'auteur souligne que les managers « *doivent apprendre à naviguer dans un environnement où la parole, plus libre, peut également se faire plus incisive. Si auparavant la barrière du lien hiérarchique pouvait exercer une certaine protection, ils se trouvent maintenant davantage exposés aux expressions des individualités et de leurs différences* » (Holtz, 2017b, p. 133).

Holtz (2017b, p. 138) conclut que le leadership mis en place dans les entreprises dites libérées est « *loin d'être libéré* ». En effet, le leadership investigué serait exigeant et non explicite (Holtz, 2017b). Holtz (2017b) observe que celui-ci peut être soit épanouissant pour le manager, soit une source de grandes difficultés dues à la perception de légitimité des managers ou encore la recherche d'un juste équilibre entre liberté et discipline.

3.1.4. Le vécu des travailleurs dans l'entreprise dite libérée

Enfin, plusieurs auteurs se sont questionnés sur le vécu des travailleurs dans ces organisations. Alter (1993, p. 86) écrivait qu'« à force de vouloir considérer le fonctionnement des entreprises comme des modèles à construire, et à force de les [les entreprises] imaginer forgées uniquement par la pression du marché et les décisions de dirigeants, on oublie deux choses en chemin. D'abord que l'exercice du pouvoir dans l'entreprise est toujours largement au-delà de ce qu'en présentent leurs « responsables » : il faut partir du quotidien de l'entreprise, pas seulement de ses structures formelles, pour comprendre cette face de ses régulations. Mais surtout que l'ensemble d'individus qui constitue les entreprises sait généralement assez bien que ce pouvoir, s'il est accessible, n'est pas toujours intéressant à mettre en œuvre, parce qu'il use. Il reste donc à gérer des acteurs, pas seulement des modèles ». Certains chercheurs ont suivi cette conception de la recherche et se sont intéressés aux acteurs des entreprises dites libérées, principalement, aux travailleurs et à leur expérience de la « liberté » (e.g. Brière, 2017; Jacquinet & Pellissier-Tanon, 2015; Rousseau & Ruffier, 2017).

Ainsi, Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015) se sont interrogés sur la mesure dans laquelle les travailleurs sont « libres » dans leur prise de décision. En observant deux entreprises, à savoir, Google et Favi, ils parviennent au constat que le management par les valeurs (typique des entreprises dites libérées) peut être une source de manipulation (via l'intériorisation de ces valeurs en discipline). Dès lors, ils soulignent qu'il « ne suffit pas de retenir l'aplatissement de la ligne hiérarchique et la liberté pour chacun de s'organiser pour que la prise de décision soit effectivement autonome ; il faut que la culture d'entreprise concourt à cette autonomie ; il s'agit que les valeurs promues par l'entreprise favorisent le débat et l'esprit critique » (Jacquinet & Pellissier-Tanon, 2015, p. 381).

Dans la lignée de ces travaux, Brière (2017) souligne que le degré d'autonomie concédé aux équipes reste un choix du dirigeant qui peut se situer sur un continuum. Ainsi, Brière (2017, p. 271) rappelle « qu'un prisonnier même, dans son cachot, est toujours autonome, libre de faire un pas en avant ou en arrière, de penser à ceci plutôt qu'à cela ». L'auteur déplore que l'autonomie dans les entreprises dites libérées est généralement une autonomie de moyens (i.e. le travailleur est libre d'atteindre ses objectifs comme il l'entend) pour atteindre des objectifs qui ont été fixés par ailleurs (Brière, 2017). L'auteur (2017, p. 278) met alors en garde : « plus une organisation se présente comme « libérée », ou encore démocratique, plus les chercheurs doivent être attentifs à la manière dont sont prises les décisions présentées comme collectives, car c'est au nom de la liberté et sous couvert de démocratie que peuvent le mieux se développer des dispositifs de manipulation raffinés ». Ces travaux rappellent les mises en garde de Kühl (2017) concernant les jeux de pouvoir dans les entreprises *post-bureaucratiques*. Selon cet auteur, les organisations basées sur l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs mènent à un problème de politisation de l'entreprise difficile à vivre pour les travailleurs. Il affirme qu'une structure de pouvoir diffuse et non-transparente s'installerait dans ces organisations et rendrait les jeux de pouvoir plus complexes que dans un système organisé hiérarchiquement. Il ajoute aussi que la perte de puissance des instances de

concertation sociale institutionnalisées ainsi que l'individualisation des régulations des conflits mèneraient à des relations conflictuelles et à des jeux de pouvoir difficiles à saisir pour les personnes impliquées dans ceux-ci (Kühl, 2017). Cultiaux et Léon (2019) ont également étudié les jeux de pouvoir dans les entreprises dites libérées. À ce sujet, les auteurs identifient deux dynamiques principales, à savoir un enjeu de légitimation d'un pouvoir centralisé dans les mains de la direction et le développement d'une structure de pouvoir diffuse et non médiatisée (Cultiaux & Léon, 2019). Ces auteurs avancent ainsi qu'en « *l'absence de régulations adéquates, cette forme organisationnelle peut créer les conditions de rapports moins égalitaires et plus violents au sein du collectif de travail, tout en renforçant celui-ci par rapport à un pouvoir plus traditionnel et vertical qui demeure* » (Cultiaux & Léon, 2019, p. 120).

Par ailleurs, Picard (2015) s'est également penchée sur une question similaire, en s'interrogeant sur la portée émancipatoire, pour les travailleurs, de l'entreprise dite libérée. Ses conclusions l'amènent à penser que le management « *libérateur* » « *ne tolère pas l'altérité ni les controverses* » (Picard, 2015, p. 370). Picard (2015, p. 370) propose dès lors des prérequis nécessaires à une réelle émancipation de la parole pour le travailleur, à savoir, « *la préservation d'espace-temps dédiés à des discussions ancrées dans le partage d'expériences vécues, du ressenti du travail, une compréhension provisoire du consensus, susceptible d'être revisitée ; et une tolérance à l'ambivalence dans les processus de discussion (...), la position d'un Tiers médiateur, facilitateur de la discussion et porteur de l'altérité dans les discussions* ». Les travaux de Picard (2015) sont davantage développés dans le troisième chapitre de la thèse.

Les observations de Picard (2015) rejoignent les résultats de la démarche exploratoire de Frémeaux et Taskin (2019) sur le dialogue dans les entreprises dites libérées. Ainsi, ces auteurs constatent que, bien que les formes de dialogue et les sujets de la délibération soient pluriels, ils ne permettraient pas de se rapprocher d'un dialogue sur le travail réel (Frémeaux & Taskin, 2019). En approchant le sujet via les espaces de discussion du travail (Conjard & Journoud, 2013; Detchessahar, 2013), Frémeaux et Taskin (2019, p. 120) concluent à l'existence de « *côtés sombres* » au dialogue dans les entreprises dites libérées tels qu'une « *instrumentalisation du dialogue (comme outil de propagande, comme moyen d'éluder les institutions du dialogue social), une distanciation du dialogue de l'activité de travail et, finalement, une injonction au dialogue (loin d'une pratique spontanée)* ». Ainsi, leur analyse suggère que les entreprises dites libérées permettent la création d'espaces de communication (notamment pour le « *leader libérateur* » qui y transmet la vision de l'entreprise) mais ne permettraient pas un management par le dialogue (Frémeaux & Taskin, 2019).

En outre, Brière (2017, p. 265) estime que la liberté des travailleurs n'est garantie qu'à condition qu'ils aient la possibilité de « *planter la boîte* ». Selon lui, les travailleurs ne seront libres qu'à partir du moment où ils auront cette possibilité (Brière, 2017). Il déplore qu'au sein des entreprises dites

libérées, « *la prétendue « autonomie » tant revendiquée n'est alors que celle d'automates, condamnés à faire le bien* » (Brière, 2017, p. 270). L'analyse de cet auteur l'amène à considérer que dans les conditions où le dirigeant décide d'abandonner son pouvoir hiérarchique, ce dernier est susceptible de mettre en place un *soft power* qui consistera à tenter d'orienter les décisions des travailleurs dans le sens qu'il aura décidé (Brière, 2017). Les conclusions de Brière (2017, p. 273) suggèrent que, dans ce contexte, le travailleur ressentira un sentiment de liberté, mais celle-ci n'est pas réelle car le dirigeant cherchera « *à les diriger subliminalement vers une option prédéterminée, ou un ensemble d'options préalablement jugées raisonnables par les instances réellement décisionnaires, hiérarques ou expertes* ».

Ces observations rejoignent les questionnements de Rousseau et Ruffier (2017) sur l'autonomie effective des travailleurs dans les entreprises dites libérées. Selon eux, cette autonomie est fonction de leur « *capacité à comprendre, et à vérifier, dans chacun de leurs gestes, le « pourquoi » qui découle de l'application de la vision stratégique détenue par le leader* » (Rousseau & Ruffier, 2017, p. 112). Ainsi, ces auteurs déplorent plusieurs manquements dans le degré d'autonomie des travailleurs dans les entreprises dites libérées (Rousseau & Ruffier, 2017). Premièrement, la vision dans les entreprises dites libérées est portée uniquement par le leader et ne fait pas l'objet d'une délibération. Ensuite, le management par les valeurs ne permettrait pas aux travailleurs d'être autonomes dans leurs décisions mais amènerait plutôt à une forte régulation des comportements. Face à un problème, le travailleur serait prié de déterminer seul ce qu'il convient de faire. Selon ces auteurs, les entreprises dites libérées se traduisent également par l'éclatement des responsabilités et une délégation du travail d'organisation vers le travailleur qui pourrait être une source de surinvestissement dans le travail (Rousseau & Ruffier, 2017). Enfin, Rousseau et Ruffier (2017, p. 110) s'inquiètent sur les espaces de délibération du travail en écrivant que « *moins hiérarchiques, les canaux de mise en discussion et de délibération deviennent plus flous au risque de maintenir une distance forte entre le stratégique et l'opérationnel. Des conflits de logiques apparaissent (...) que les salariés peuvent d'autant moins résoudre aisément qu'il n'existe que peu d'instances pour en discuter explicitement* ». Ces auteurs concluent que « *l'entreprise « libérée » n'est donc que partiellement une « entreprise délibérée* » (Clot & Lallement, 2015) » (Rousseau & Ruffier, 2017, p. 122).

Chêne et Le Goff (2017, p. 201) ont étudié la confiance dans l'entreprise dite libérée et se sont demandés : « *les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ?* ». Leurs résultats suggèrent que pour que la confiance soit possible dans l'entreprise, il est nécessaire de s'affranchir de deux conceptions, à savoir, « *faites ce que vous voulez, tout ira bien* » et « *t'as bien compris, je te fais confiance, hein ?* » (Chêne & Le Goff, 2017, p. 201). La première conception leur apparaît comme trop risquée pour les organisations et la deuxième peut être interprétée comme un déguisement de la méfiance (Chêne & Le Goff, 2017). Ainsi, les auteurs concluent que « *faire confiance à la confiance requiert un changement d'attitude double par rapport à la norme actuelle, en adoptant une vision positive de l'individu et un*

rapport au risque qui ne cherche pas à l'éviter ou le maîtriser mais le prend en compte et s'adapte constamment » (Chêne & Le Goff, 2017, p. 201).

Enfin, Daudigeos et ses collègues (2019) ont montré comment la domination devient insaisissable dans l'entreprise dite libérée. Selon eux, il existe tout d'abord une plasticité idéologique autour de l'entreprise dite libérée. La rhétorique managériale aurait tendance à s'approprier les critiques et à s'en accommoder en proposant des solutions invoquant différents principes de justice. Par ailleurs, ils soulignent que le changement permanent typique des entreprises dites libérées empêche l'élaboration de la critique qui est privée de son objet (car il est mouvant). L'entreprise dite libérée aurait aussi tendance à exclure et à passer sous silence les difficultés rencontrées au quotidien et à encourager les émotions positives (Daudigeos et al., 2019).

Les différents auteurs présentés en amont soulignent l'importance de continuer à explorer scientifiquement les entreprises dites libérées (e.g. Frémeaux & Taskin, 2019; Landivar & Trouvé, 2017; Picard, 2015). La sous-section suivante dresse un agenda de recherche sur celles-ci.

3.2. Un agenda de recherche en management humain sur les entreprises dites libérées

Afin de répondre à l'objectif de ce chapitre qui est d'identifier les enjeux pour la recherche en management humain des entreprises dites libérées, un agenda de recherche est dressé. Afin de constituer celui-ci, une revue de la littérature a été réalisée. À ce jour, seuls Landivar et Trouvé (2017) et Mattelin Pierrard et ses collègues (2018) proposent explicitement un agenda de recherche sur les entreprises dites libérées. Par ailleurs, d'autres auteurs suggèrent des pistes d'approfondissement de leurs propres travaux sur les entreprises dites libérées (Fox & Pichault, 2017; Frémeaux & Taskin, 2019; e.g. Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015; Picard, 2015). Dans cette section, l'agenda de recherche proposé est issu d'une synthèse des propositions de ces auteurs.

Avant d'exposer chacun des axes de recherches identifiés, une remarque générale s'impose quant aux méthodologies utilisées. Actuellement, les recherches scientifiques sur les entreprises dites libérées restent peu nombreuses et s'appuient peu souvent sur des dispositifs empiriques robustes (Landivar & Trouvé, 2017). Les auteurs basent généralement (à l'exception de certaines recherches comme celles de Picard (2015) ou de Fox et Pichault (2017)) leur analyse sur des entretiens avec des « *leaders libérateurs* » tout au plus. Dès lors, les dispositifs empiriques permettant l'approfondissement tels que les études de cas ou les designs ethnographiques sont à privilégier.

Plus précisément, sept axes de recherches futures peuvent être identifiés dans la littérature scientifique concernant les entreprises dites libérées.

Premièrement, Landivar et Trouvé (2017) invitent à préciser l'**historicité des entreprises dites libérées**, en gestion. Comme présenté en amont, le mouvement de « *libération* » des entreprises

s'inscrit dans la continuité de divers travaux qu'il serait utile de préciser davantage. Ces auteurs invitent spécifiquement à clarifier si les entreprises dites libérées peuvent être considérées comme une forme nouvelle de « *démocratie d'entreprise analogue à celles qui se développent dans le champ politique* » ou plutôt comme « *une tentative de réorganisation structurelle de l'art de gouverner dans un nouveau régime sociopolitique et productif* » (Landivar & Trouvé, 2017, p. 57).

Deuxièmement, Mattelin Pierrard et ses collègues (2018) invitent à s'intéresser aux **processus d'adoption et de diffusion des entreprises dites libérées**. Ainsi, dans cet axe de recherches, il s'agirait d'étudier le lien entre les acteurs internes et externes à l'organisation et comment celui-ci influence l'adoption ou non de cette technique managériale. Par ailleurs, il s'agit également d'approfondir les études sur les modes managériales et le mimétisme entre les organisations. Cette proposition est rejointe par Gilbert et ses collègues (2017, p. 222) qui recommandent d'approfondir la contribution des entrepreneurs institutionnels à la diffusion des entreprises dites libérées et de mobiliser la théorie discursive de l'institutionnalisation (Phillips et al., 2004). Des recherches concernant le lien entre la personnalité du dirigeant et le choix d'opter pour cette technique managériale pourraient également être pertinentes (Mattelin Pierrard et al., 2018).

Troisièmement, un axe de recherche sur le **processus de « libération »** est envisageable. Celui-ci est encouragé par plusieurs auteurs qui invitent à éclairer le déclenchement et la pérennité de celui-ci, les dynamiques des acteurs ou encore les dynamiques de pouvoir face au changement normatif qui s'impose dans l'organisation et qui induit une nécessaire refonte des identités de métier et des capacités d'action individuelle et collective (Fox & Pichault, 2017; Landivar & Trouvé, 2017; Marmorat & Nivet, 2017). Marmorat et Nivet (2017) invitent à observer ce processus de transformation au regard notamment de la théorie des conventions. Mattelin Pierrard et ses collègues (2018) suggèrent davantage d'observer l'impact des facteurs structurels, humains (tels que le niveau de qualification, les expériences, les attitudes, etc.), culturels, stratégiques et technologiques dans le processus de « libération » des organisations.

Ensuite, la littérature souligne l'intérêt d'étudier les **performances économiques et sociales des entreprises dites libérées**. Landivar et Trouvé (2017, p. 58) proposent à ce sujet, quatre questions de recherches, à savoir, (1) « *dans quelle mesure les nouveaux modèles organisationnels sont-ils sources de performance économique (en mobilisant notamment les données comptables et financières d'un point de vue longitudinal) ?* », et (2) « *la rentabilité et la rentabilité des entreprises sont-elles des conditions nécessaires à la mise en œuvre des processus de libération ?* » mais encore, formulée différemment, (3) « *de telles démarches peuvent-elles être entreprises dans toutes les organisations et ce, quel que soit leur niveau de performance ?* ». Enfin, (4) « *les entreprises dites libérées ne devraient-elles pas contribuer à générer de nouveaux indicateurs de performance globale plus représentatifs que les outils traditionnels de la richesse créée ?* ». Cette proposition est rejointe par

Mattelin Pierrard et ses collègues (2018, p. 26) qui soulignent l'importance de « *s'attarder plus longuement sur la performance de l'EL [entreprise libérée] davantage déclarée qu'observée dans les écrits* ».

Par ailleurs, alors que les entreprises dites libérées sont présentées par leurs tenants (notamment Getz (2017)) comme une philosophie, Mattelin Pierrard et ses collègues (2018) invitent à investiguer la composition des entreprises dites libérées et **le poids de la philosophie managériale** dans celles-ci. Selon eux, sans une certaine philosophie, les pratiques perdent leur sens et ne produiraient plus les effets recherchés. Ainsi, ils invitent à investiguer la place (notamment en termes de pérennisation) de la philosophie dans l'entreprise dite libérée et le lien entre celle-ci et les succès ou les échecs de la technique managériale (Mattelin Pierrard et al., 2018).

Un sixième axe de recherche sur les entreprises dites libérées porte sur le **vécu des travailleurs**. Plusieurs voies sont possibles comme l'examen des « *critiques, résistances, controverses mais aussi des créativité collective suscitées par la libération des entreprises, tant d'un point de vue théorique que pratique* » (Landivar & Trouvé, 2017, p. 58). Il s'agirait donc d'approfondir les normes, résistances, adaptations et processus d'« *appropriation productive* » (Landivar & Trouvé, 2017). Imhoff (2017, p. 98) préconise d'identifier comment « *la liberté de chacun est mise au service du collectif et non de la stratégie individuelle* ». Selon elle, il est nécessaire d'identifier comment éviter « *des formes de surveillance et de concurrence entre collègues, (...) des formes d'intériorisation du pouvoir, d'autocontrôle ou discipline de soi derrière l'apparente autonomie laissée aux acteurs* ». Par ailleurs, Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015) proposent d'approfondir la question de l'autonomie de décision effective des travailleurs dans ces entreprises. Cette piste rejoint la proposition de Gilbert et ses collègues (2017) d'identifier si les formes de contrôle se renouvellent (ou pas) dans ces organisations. Landivar et Trouvé (2017, p. 56) invitent à réaliser « *un examen critique serré des processus de transformation vécus par les salariés, dans leur pratique quotidienne au sein des collectifs de travail* ». Ainsi, ces auteurs suggèrent à la communauté scientifique d'apporter un éclairage critique des sciences sociales contemporaines, notamment en mobilisant les théories sociologiques de la régulation ou encore la psychosociologie de l'engagement (Landivar & Trouvé, 2017). Selon eux, cet éclairage permettra de comprendre les compromis et les adaptations réalisées par les acteurs de terrain face à la portée normative de cette technique managériale (Landivar & Trouvé, 2017). Ughetto (2018) et Véro et Zimmermann (2018) suggèrent également de s'intéresser au vécu des travailleurs dans ces organisations, notamment pour observer comme se déploie l'activité et comment sont gérées les tensions et les contradictions du travail. Véro et Zimmermann (2018) invitent spécifiquement à analyser le pouvoir d'agir des travailleurs dans les organisations dites libérées par le biais d'une approche par les capacités inspirée des travaux d'Amartya Sen.

Enfin, la littérature scientifique invite à s'intéresser au **dialogue dans les entreprises dites libérées** (e.g. Frémeaux & Taskin, 2019). Plusieurs pistes s'ouvrent dans cette voie. Parmi celles-ci, Frémeaux et Taskin (2019) invitent à étudier la mesure dans laquelle un management par le dialogue est possible dans les entreprises dites libérées, notamment via la revalorisation de la profession de gestionnaires en tant qu'animateurs des espaces de dialogue. Picard (2015, p. 379) invite la communauté scientifique à explorer, entre autres, la question de « *la place et peut-être la fonction des pratiques de discussion dans ces organisations* ». Landivar et Trouvé (2017, p. 58) suggèrent d'identifier, « *en quoi, comment et pourquoi seraient-elles sur le chemin de la libération du travail ? En particulier sont-elles parvenues, mieux que d'autres, à ouvrir de nouveaux champs de délibération démocratique autour des conceptions de la qualité et du « travail bien fait* » (Clot, 2010) ? ». Au-delà de la délibération démocratique, Chabanet et ses collègues (2017) rappellent que d'autres questions restent non résolues, notamment en ce qui concerne la gestion des conflits dans les entreprises dites libérées. Ainsi, ils soulignent que les travailleurs sont susceptibles de devoir « *résoudre leurs différends, dans un sens conforme aux intérêts de l'entreprise* », ce qui peut s'avérer problématique (Chabanet et al., 2017, p. 59). Par ailleurs, les résultats de leur recherche invitent à creuser les enjeux permettant d'éviter le manque de communication inter-équipe et interpersonnelle dans les entreprises dites libérées (Chabanet et al., 2017). Ughetto (2018, p. 59) s'interroge lui aussi sur le dialogue dans ces organisations en se demandant par exemple : « *Comment règle-t-on les désaccords entre deux membres d'une équipe, qui n'auraient pas les mêmes avis, les mêmes façons d'arbitrer en situation ?* ». Il affirme que l'indispensable régulation du travail est un enjeu à étudier dans ces organisations ainsi que le rôle des animateurs du dialogue au risque que l'autonomie offerte ne devienne un « *facteur d'isolement et parfois de détresse* » (Ughetto, 2018, p. 131).

Ces sept axes de recherche, dont certaines questions se recoupent à certains égards, soulignent l'intérêt d'étudier les entreprises dites libérées. Le Tableau 7 les résume.

Axes de recherches	Exemples de questions de recherche émergentes	Références
Historicité des EDL	Les entreprises dites libérées sont-elles une figure emblématique de la démocratie d'entreprise ? Comment se situent les EDL au regard des travaux sur l'autogestion et le management participatif ?	(Landivar & Trouvé, 2017)
Processus d'adoption et de diffusion des EDL	Dans quelle mesure la personnalité du dirigeant et son parcours professionnel impactent son choix d'adopter la technique managériale de l'EDL ? Quels sont les effets de mimétisme observables entre les différentes EDL ?	(Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017; Mattelin Pierrard et al., 2018)
Processus de « libération » des organisations	Quelles sont les dynamiques de pouvoir face au changement normatif qui s'impose dans l'organisation ? Quelle refonte des identités de	(Fox & Pichault, 2017; Landivar & Trouvé, 2017; Marmorat &

	métier est induit par le processus de « <i>libération</i> » de l'organisation ?	Nivet, 2017; Mattelin Pierrard et al., 2018)
Performances économique et sociale des EDL	Dans quelle mesure les EDL sont-elles sources de performances économique et sociale ? Quels sont les facteurs influençant les performances économique et sociale des EDL ?	(Landivar & Trouvé, 2017; Mattelin Pierrard et al., 2018)
Philosophie des EDL	Quelle est la place de la philosophie managériale dans l'EDL ? Quels sont les facteurs pouvant impacter la pérennisation de la philosophie de l'EDL ?	(Mattelin Pierrard et al., 2018)
Vécu des travailleurs dans les EDL	Dans quelle mesure les travailleurs expérimentent-ils des formes de surveillance et de concurrence entre collègues ? Comment se caractérise la prise de décision dans la pratique quotidienne du travail au sein des collectifs de travailleurs ? Quid du pouvoir d'agir des travailleurs dans cet espace dit « libre » ?	(Gilbert, Teglberg, et al., 2017; Imhoff, 2017; Jacquinet & Pellissier-Tanon, 2015; Landivar & Trouvé, 2017; Ughetto, 2018; Véro & Zimmermann, 2018)
Dialogue au sein des EDL	Dans quelle mesure un management du dialogue est possible dans l'EDL ? Comment se caractérise la gestion des conflits dans l'EDL ? Quelle place pour les régulations de l'activité dans l'EDL ? Quelle est la place et la fonction des pratiques de discussion dans l'EDL ?	(Chabanet et al., 2017; Frémeaux & Taskin, 2019; Landivar & Trouvé, 2017; Picard, 2015; Ughetto, 2018)

Tableau 7 - Agenda de recherche sur les entreprises dites libérées

Si l'exercice de revue de la littérature scientifique sur les entreprises dites libérées permet d'identifier les enjeux que ces dernières posent pour la recherche en management humain, celui-ci souleva également des questionnements quant au positionnement du chercheur dans l'étude de ce phénomène émergent. Ces éléments sont discutés dans la section suivante.

3.3. Les enjeux posés par les entreprises dites libérées pour le chercheur qui les étudie

L'étude d'une pratique émergente telle que l'entreprise dite libérée n'est pas sans soulever des enjeux pour le chercheur qui s'y attèle. Dans cette section, deux types d'enjeux sont exposés. Le premier porte sur la technique managériale étudiée. Le deuxième s'intéresse aux enjeux liés à la recherche sur cette technique managériale. Celui-ci s'apparente davantage à un exercice de réflexivité du chercheur face à son objet de recherche.

3.3.1. Les enjeux liés à la technique managériale étudiée : les « *entreprises libérées* »

Les entreprises dites libérées ne sont pas sans soulever des critiques dans la littérature scientifique comme professionnelle. Lors de l'étude de cette technique managériale, nous avons rencontré des difficultés liées aux caractéristiques de l'objet étudié. Dans cette sous-section, nous les présentons.

3.3.1.1. Saisir un objet mouvant

Premièrement, le contenu du discours autour des entreprises dites libérées est **mouvant**. En effet, il y a quelques années, les premiers écrits sur le sujet (e.g. Getz, 2009) s'appuyaient largement sur un discours orienté sur l'augmentation de la performance (notamment financière) de l'organisation via la « *libération* » des organisations comme l'indique l'extrait suivant.

« *Over the years, such actions reaped several benefits for FAVI: Exceptional quality (...), on-time delivery (...), and impressive growth (...). Across the companies we explored, successful F-form adoption yielded economic performance that solidly placed the firms at, or near, the top of their industry* » (Getz, 2009, pp. 33–34).

Au fil du temps, nous avons pourtant constaté une évolution du contenu du discours des tenants de l'entreprise dite libérée. Les promesses d'une performance financière exceptionnelle ont progressivement laissé de plus en plus de place aux considérations humanistes du projet de « *libération* » des organisations. Le discours autour de l'entreprise dite libérée met aujourd'hui davantage en avant une démarche visant à reconnaître la place de l'Humain dans les organisations, et ce, en réponse aux nombreuses dénonciations de la qualité du travail aujourd'hui (cf. section 1.2.). En effet, il semblerait que face au management financiarisé et ses effets délétères sur les personnes en situation de travail, le projet de « *libération* » des organisations se présente comme une alternative de réconcilier humain, démocratie et entreprise. Cette tendance est illustrée dans l'extrait suivant.

« *L'entreprise libérée rencontre de plus en plus d'adeptes depuis quelques années. Ceux-ci voient en elle des innovations organisationnelles, managériales, voire sociales majeures (...). Cette démarche part du principe que d'autres formes d'organisation et de management sont nécessaires (...) et que le modèle classique d'entreprise a oublié l'Homme* » (Jaouen et al., 2019, p. 1).

Au-delà de prétendre replacer l'Homme au cœur des organisations, le projet de « *libération* » se présente aussi comme un projet sociétal plus global, partant de l'idée que « *la démocratie ne peut progresser dans la cité sans que recule la division du travail entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent* » (Coutrot, 2018, p. 11). Cette ambition sociétale du projet de « *libération* » des entreprises est illustrée dans l'extrait suivant.

« *Le phénomène de l'entreprise libérée s'inscrit dans un contexte plus vaste que le seul monde entrepreneurial (...) à la fois symptôme et moteur du changement, l'entreprise libérée participe à la transition en cours entre deux mondes (...). L'entreprise libérée n'est pas seulement un symptôme du changement en marche. Par sa philosophie faite de confiance et de liberté, elle porte en elle le moyen de transformer en douceur l'ensemble de la société.* »

(Gérard, 2017, p. 273 et 275)

Cette ambition de transformation sociétale rappelle néanmoins les questionnements critiques quant aux finalités des projets de « *libération* » d'entreprises. Comme le souligne Le Texier (2018), le risque est de voir la démocratie au service du management plutôt que le management au service du développement de la démocratie en entreprise. Ce constat invite à reformuler au fil du temps notre manière d'appréhender la technique managériale étudiée et à affiner notre positionnement à son égard.

3.3.1.2. *Appréhender le paradoxe entre une intention et une injonction*

Deuxièmement, l'étude des entreprises dites libérées a révélé un enjeu autour du contenu **paradoxal** de la proposition. D'une part, le projet se revendique comme une démarche humaniste visant « *libérer* » le travail et les travailleurs. Holtz (2017b, p. 126) écrit à ce sujet : « *les dirigeants des entreprises regroupées sous cette dénomination sont partis d'une intuition commune : pour répondre aux enjeux actuels, il faut repenser l'organisation en remplaçant l'Homme au centre. Ils rejoignent en ce sens les analyses de plusieurs auteurs s'inquiétant des méfaits sur l'homme au travail de modes d'organisation basés exclusivement sur des logiques gestionnaires* ». D'autre part, le projet de « *libération* » est celui des patrons, des dirigeants d'entreprises qui imposent à leurs travailleurs une technique managériale qu'ils n'ont pas choisie. La logique capitaliste et libérale persiste. Ce paradoxe invite le chercheur à étudier l'objet avec prudence afin de ne pas tomber dans un versant ou un autre, à savoir, dans la séduction par le discours humaniste de la proposition (i.e. l'intention) ou dans le scepticisme en criant à la manipulation des travailleurs.

3.3.1.3. *Accepter la complexité*

Enfin, le contenu de cet objet de recherche soulève des questionnements concernant le **simplisme** de la proposition. Alors que la gestion d'une organisation est une activité complexe, la technique managériale étudiée est basée sur une vision simpliste des activités de gestion dans l'organisation. Le discours basé sur une approche par les *success stories* invite à considérer la « *libération* » d'entreprises comme une démarche simple qui ne tient qu'à la bonne volonté des dirigeants d'entreprises. Les enjeux et pierres d'achoppements liés à cette technique managériale sont peu souvent exprimés publiquement et assumés. Ce constat a été relayé par Fox et Pichault (2017, p. 89) qui soulignent que « *les succès sont ainsi célébrés et l'ensemble des médias s'en fait le relais. Toutefois, bien que tous soulignent la « foi » et le « courage » (Getz & Carney, 2013) dont il faut faire preuve pour avancer sur la voie difficile de la libération, la manière dont sont effectivement surmontées les embûches est évasive, voire passée sous silence* ». D'ailleurs, de nombreuses études portant sur des contextes similaires aux entreprises dites libérées invitent à penser que les organisations dites libérées sont loin d'être exemptes de problèmes complexes, notamment en termes de pouvoir par exemple (e.g. Dittrich & Kühl, 1999; Kühl, 1988, 2017; Linhart, 1991).

Ce constat soulève l'importance d'étudier scientifiquement cet objet de recherche, avec distance et nuances. De plus, les discours sur l'autonomie et la responsabilité semblent s'imposer alors que, comme le constate Ughetto (2018, p. 91), « *l'autonomie, l'initiative, la responsabilité sont proclamées dans les discours des employeurs ; mais, dans le vécu concret des salariés, elles sont quotidiennement frustrées* ». En outre, l'injonction à « *donner de l'autonomie* » ou encore de « *libérer* » les travailleurs apparaît bien simpliste au regard des travaux démontrant la marge de liberté de chaque acteur dans l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977). Notre recherche a donc pour objectif d'identifier des enjeux relatifs aux entreprises dites libérées sans s'en faire promoteur ou détraqueur.

3.3.2. Les enjeux liés à la recherche : la nécessaire posture réflexive du chercheur

Au-delà des enjeux liés à la proposition des entreprises dites libérées, le chercheur qui étudie cet objet se trouve également face à des questionnements concernant sa recherche et son positionnement de chercheur. Cette sous-section propose une réflexion critique sur le positionnement du chercheur étudiant cette technique managériale.

3.3.2.1. Éviter d'être un faire-valoir académique

Comme nous l'avons souligné par ailleurs, il apparaît pertinent d'étudier scientifiquement cet objet de recherche afin de l'appréhender dans sa complexité, ce qui n'est pas toujours le cas dans la littérature managériale. La section 3 de ce chapitre a en effet montré une littérature encore très limitée sur les entreprises dites libérées. Néanmoins, le chercheur étudiant cette notion n'est pas sans crainte de passer pour un « *porte-parole ou, pire [un] faire-valoir académique* » des entreprises « *libérées* » comme le soulignent Gilbert et ses collègues (2018, p. 102). La crainte du chercheur à ce sujet est également liée au nombre croissant de cabinets de conseil proposant des accompagnements à la « *libération* » des organisations alors que plusieurs études identifient déjà des côtés sombres à cette technique managériale (e.g. Picard, 2015) sans que ces résultats ne soient pris en compte par les ambassadeurs des entreprises dites libérées. Par ailleurs, la littérature scientifique limitée sur le sujet amène le chercheur à se questionner sur la porosité entre la littérature scientifique et la littérature grise. Bien qu'à la recherche de rigueur, la technique managériale étudiée invite à mobiliser la littérature grise afin de se saisir du discours à l'attention des praticiens.

Ces réflexions ne sont pas sans rappeler, à nouveau, les travaux de Boltanski et Chiapello (2011) qui, analysant la littérature en management à destination des praticiens, soulignent la forte tonalité morale de ces travaux. Ils constatent en effet qu'il « *s'agit d'une littérature normative qui dit ce qui doit être et non ce qui est, au point qu'on est en droit de poser la question du réalisme de cette littérature et, par conséquent, du crédit qu'on peut lui accorder pour savoir ce qui se passe « vraiment » dans les entreprises* » (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 101). Pourtant, les mêmes auteurs affirment que, bien que ces livres s'appuient sur des *success stories* dont ils « *ne retiennent de la réalité que les aspects propres à conforter l'orientation qu'ils*

souhaitent impulser », ces livres sont intéressants à étudier car ils constituent « *un des principaux véhicules de diffusion et de vulgarisation de modèles normatifs* » auprès des praticiens (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 101). Dans cette recherche, nous nous tenons éloignée d'un quelconque positionnement normatif face à cette technique managériale. L'objectif de la recherche étant de développer des connaissances relatives à ce phénomène émergent en apportant un recul critique sur cet objet, en éclairant les réalités de terrain avec nuance et complexité et en évitant ainsi de contribuer à ce que Dupuy (2015) appelle la paresse intellectuelle⁴.

3.3.2.2. *Situer l'objet de recherche au regard de la littérature existante*

Le contenu du discours sur les entreprises dites libérées nous apparaît comme étant très **peu situé** au regard de la littérature existante sur le sujet. Comme nous l'avons montré dans la section 2, les entreprises dites libérées font écho à divers travaux antérieurs de la littérature scientifique sans pour autant toujours s'en revendiquer. Bien souvent, les tenants de la « *libération des organisations* » font référence aux travaux de McGregor (1960) ou encore de Deci et Ryan (2002) par exemple, mais cet ancrage théorique reste très limité. En effet, les entreprises dites libérées font écho à de multiples travaux sur l'autonomie au travail, le bien-être ou encore l'humanisation des organisations (pour ne citer que ces trois notions) mais peu de références à ces travaux se retrouvent dans les discours des ambassadeurs de ce mouvement. Pour ne citer qu'un exemple, les travaux de Boltanski et Chiapello (2011) montrent que la bureaucratie est critiquée depuis les années 1960. Par ailleurs, ils affirment également que, depuis les années 1990, les auteurs en management invitent à non plus « *seulement libérer les cadres mais tous les salariés* » (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 120). Ils affirment aussi que : « *si la hiérarchie sert de point de mire favori, des attaques sont également menées contre la planification, jugée rigide et fondée sur de froides données quantitatives qui ne rendent pas compte de la « vraie réalité », et contre toutes les instances associées à l'autorité* » (Boltanski & Chiapello, 2011, pp. 120–121). Cet exemple montre que la critique de l'entreprise tayloriste et bureaucratique sur laquelle s'appuient les discours sur l'entreprise dite libérée n'est en rien une nouveauté dans les livres de management. Par ailleurs, il montre l'importance de situer la notion d'« *entreprise libérée* » au regard des travaux antérieurs. Cette observation a mené à l'écriture de la section « Entre continuités et ruptures » afin de situer la notion au regard d'une série de travaux antérieurs en la matière et de montrer les limites des exercices actuels dans la littérature scientifique.

⁴ Par paresse intellectuelle, Dupuy (2015) fait référence au phénomène selon lequel les idées managériales d'un petit groupe de personnes peuvent rapidement devenir la norme pour un grand nombre d'adeptes « paresseux » intellectuellement qui penseront : soit que ce petit groupe a examiné de manière exhaustive le questionnement, soit que si d'autres ont adhéré à ces idées, c'est qu'elles ont des fondements solides.

3.3.2.3. *Composer avec la diversité empirique du mouvement de « libération » des entreprises*

Nous avons souligné l'aspect mouvant du discours autour des entreprises dites libérées. Au-delà de cet aspect évolutif, nous constatons également une instabilité concernant la traduction empirique du projet de « libération ». Étant une notion éminemment empirique, elle s'est traduite de diverses manières dans les organisations. Ainsi, si le chercheur peut identifier un réel intérêt autour de la notion, dans la pratique, il est difficile de distinguer les différentes initiatives à l'œuvre dans les organisations. Dans certains cas, les organisations se déclarent « libérées » mais s'avèrent en être aux balbutiements du déploiement d'un projet de management participatif alors que dans d'autres cas, des organisations ne revendiquent pas ou peu l'appellation mais ont des pratiques très avancées afin de rendre plus autonomes et responsables les travailleurs de l'organisation. De plus, dans la pratique, diverses propositions managériales sont considérées comme issues du même mouvement. Ainsi, les entreprises *collaboratives* (e.g. Autissier & Guillaud, 2017), *opaies* (Laloux, 2014), *spaghettis* (e.g. Foss, 2003), *post-bureaucratiques* (e.g. Kühl, 2017), *inspirées par les valeurs* (Barrett, 2017), *sociocratiques* (e.g. Buck & Endenburg, 2004) ou encore *holocratiques* (e.g. Robertson, 2016) semblent être considérées comme une seule et même technique managériale aux yeux d'un bon nombre de praticiens. Cette confusion entre les notions est une source de difficultés pour le chercheur qui a pour habitude de circonscrire précisément son objet de recherche. Pourtant, les praticiens, agissant de la sorte, ne font qu'appliquer ce qui apparaît être un des conseils les plus importants des tenants des entreprises dites libérées, à savoir, ne pas appliquer partout la même recette mais prendre en compte les facteurs de contextualisation. Comme le souligne Getz (2017, p. 204), « *il incombe (...) à chaque entreprise et à chaque unité opérationnelle d'élaborer son propre mode de fonctionnement libéré en articulant cette philosophie [la liberté et la responsabilité] dans son propre contexte humain et culturel* ». Cette injonction à la contextualisation explique la diversité des entreprises « libérées » sur le terrain. Ce constat est rejoint par Landivar et Trouvé (2017, p. 53) qui soulignent que l'entreprise dite libérée « *offre du coup des contours dont le caractère indéfini met au défi les conceptions les plus positivistes de la démarche scientifique* ». Cela mène à être très prudents lors de la sélection des cas à étudier empiriquement. Ces éléments sont développés dans la partie empirique de cette recherche.

En résumé, cette section identifie les enjeux que pose l'entreprise dite libérée pour la recherche en management humain. Les résultats des différentes recherches existantes sur cet objet (3.1.) ont été exposés, un agenda de recherche a été dressé (3.2.) et une réflexion critique sur les enjeux rencontrés par le chercheur qui les étudie a été abordée (3.3.).

Le dernier axe de l'agenda de recherche identifié dans ce chapitre concerne le dialogue dans les entreprises dites libérées. Au regard de l'étendue des inconnues sur cet aspect des entreprises dites libérées ainsi que par la perspective critique en management humain que ce type de

questionnement invite, cet axe a été retenu dans cette thèse. En effet, les principes des entreprises dites libérées (i.e. principe de subsidiarité, réduction de la ligne hiérarchique, autonomie des travailleurs, etc.) laissent à penser à un renouvellement des formes et des modalités de dialogue dans ces entreprises (Frémeaux & Taskin, 2019). Prendre en compte les informations remontantes du terrain, les plaintes, les suggestions ou les constats des travailleurs sans imposer la manière de faire par le biais de processus ou de procédures standardisées demanderait à reconstituer l'accord sur comment procéder (Ughetto, 2018). Pourtant, comme précisé en amont, il semblerait que le dialogue ne soit pas exempt de côtés sombres tels que l'injonction au dialogue ou encore l'instrumentalisation du dialogue (Frémeaux & Taskin, 2019). Au-delà des séduisants discours des « *leaders libérateurs* », quelle forme prend le dialogue dans les entreprises dites libérées ? Par ailleurs, prônant la démocratie au sein des entreprises, le dialogue n'est-il pas l'essence même de l'expression de chacun dans ces organisations ? Sans dialogue, l'entreprise peut-elle être *libérée* ? Les deux chapitres suivants approfondissent le lien entre le dialogue et les entreprises dites libérées.

Résumé du chapitre 1

L'entreprise dite libérée, essai de compréhension d'un phénomène émergent.

Ce chapitre met en évidence quatre acteurs au cœur de la diffusion des entreprises dites libérées. Ceux-ci sont les personnalités (les « *leaders libérateurs* »), les médias, les consultants et les chercheurs. Par ailleurs, les transformations pouvant expliquer la médiatisation croissante des entreprises dites libérées sont exposées. Celles-ci s'organisent autour de trois dimensions (i.e. économique, démographique et organisationnelle). Ces transformations en cours dans la société en lien avec l'émergence des entreprises dites libérées portent principalement sur une transformation des valeurs des individus à l'échelle de la société, transformation allant vers plus de partage et d'équité.

Par ailleurs, le chapitre définit l'entreprise dite libérée. Tout d'abord, le constat d'une littérature scientifique encore limitée qui ne propose pas de définition consensuelle de cette notion est fait. Une définition (éprouvée à la littérature) est proposée : l'entreprise dite libérée est définie comme une technique managériale composée de trois éléments, à savoir, (1) une philosophie gestionnaire s'appuyant sur la vision de l'organisation et promouvant des valeurs de liberté, d'autonomie et de responsabilité, le principe d'égalité et le bien-être au travail ; (2) un substrat technique matérialisé par des pratiques de développement et de participation des travailleurs, l'instauration d'un principe de transparence et l'auto-contrôle et la suppression de symboles relatifs au pouvoir ; et (3) une vision simplifiée des relations organisationnelles par l'attribution de rôles spécifiques aux acteurs (e.g. le « leader libérateur », le « manager facilitateur » et le « travailleur autonome »).

Dans ce chapitre, nous identifions également les continuités et les ruptures entre les entreprises dites libérées et d'autres travaux existants en management (e.g. l'Ecole des Relations Humaines). Divers travaux considérés dans la littérature comme les fondements du mouvement de « *libération* » des organisations sont présentés. Parmi ceux-ci, nous identifions plusieurs catégories : les idéologies, les écoles et courants de recherches ainsi que les dispositifs et pratiques de gestion. Ensuite, nous comparons la technique managériale étudiée dans cette recherche à deux autres techniques managériales souvent confondues avec l'entreprise dite libérée, à savoir, l'holocratie et la sociocratie. Cette comparaison permet de mettre en évidence des points communs entre ces techniques managériales. Par exemple, ces trois techniques managériales ont en commun d'être véhiculées au travers de discours portés par des « *leaders* » d'entreprises célèbres (e.g. Zappos pour l'holocratie) qui insistent sur les *success stories* de la mise en place de ces techniques managériales. Néanmoins, des différences sont observées, notamment concernant la finalité poursuivie et les processus de prise de décision.

Ce chapitre expose aussi les enjeux que pose l'entreprise dite libérée pour la recherche en management humain. À ce sujet, nous mettons en évidence que les recherches existantes sur le

sujet peuvent être classées en quatre catégories : les recherches portant sur le processus de « *libération* » des organisations, les recherches portant sur l'adéquation entre l'entreprise dite libérée et les transformations du travail et des organisations, les recherches portant sur le leadership « *libéré* » et enfin, les recherches sur le vécu des travailleurs. Ensuite, et sur base de la revue de la littérature qui a été effectuée sur les entreprises dites libérées, un agenda de recherche est dressé et se structure autour de sept axes : l'historicité des entreprises dites libérées, les processus d'adoption et de diffusion des entreprises dites libérées, les processus de « *libération* » des organisations, les performances économique et sociale, le vécu des travailleurs, la philosophie des entreprises dites libérées et le dialogue dans les entreprises dites libérées. Enfin, une réflexion plus critique sur les enjeux que pose l'étude des entreprises dites libérées a été abordée. Celle-ci soulève les questionnements que le chercheur a rencontré au cours de l'investigation théorique de cet objet de recherche. La réflexion critique est structurée autour de deux types d'enjeux : des enjeux liés au contenu de la proposition des entreprises dites libérées et des enjeux liés à la recherche.

Le dernier axe de l'agenda de recherche dressé dans ce chapitre soulève l'importance d'investiguer le dialogue au regard de la technique managériale étudiée. Ce constat nous mène à l'interrogation suivante :

Quelle forme prend le dialogue dans les entreprises dites libérées ?

Chapitre 2 : Le dialogue dans l'entreprise, une conception inspirée de l'approche des espaces de discussion du travail

Objectifs du chapitre

- Définir et caractériser la place du dialogue dans les organisations ;
- Exposer l'approche des espaces de discussion du travail ;
- Définir la conception du dialogue retenue dans la thèse pour l'étude du dialogue dans les entreprises dites libérées.

Introduction

Afin de répondre au premier objectif de ce chapitre, à savoir, définir et caractériser la place du dialogue dans les organisations, une première partie met en évidence l'importance du dialogue dans les organisations. Bien souvent encore perçu par le management « *traditionnel* » comme une perte de temps et parfois carrément interdit à certains postes de travail (Gollac & Volkoff, 1996), le dialogue est pourtant considéré par certains auteurs comme un élément fondamental des organisations occidentales actuelles (e.g. Detchessahar, 2013). L'être humain étant par nature « *un être de parole et de langage* » (J.-F. Chanlat, 1999, p. 33), le dialogue, en fonction de ses modalités, peut par exemple générer de la violence (A. Chanlat & Bédard, 1999) comme être source de santé au travail (Detchessahar, 2013). Ensuite, une seconde partie souligne la polysémie autour de la notion de dialogue (Simpson et al., 2004). En effet, en fonction de l'ancrage disciplinaire du chercheur qui l'étudie, diverses significations sont possibles, qui sont sources de recherches hétérogènes. Cette partie expose la diversité des études s'intéressant au dialogue afin d'offrir au lecteur un aperçu des recherches en sciences sociales portant sur cette notion. Bien qu'inévitablement non exhaustive, cette sous-section met en exergue l'intérêt de clarifier ce qui est entendu par dialogue dans la thèse tant les études autour de la notion de dialogue sont nombreuses et diverses.

Plusieurs alternatives s'offrent au chercheur qui souhaite étudier le dialogue dans les organisations (e.g. la théorie de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas (1987)). Parmi celles-ci, une approche s'appuyant notamment sur les travaux dénonçant les effets d'un management financiarisé en psychodynamique du travail (e.g. Dejours, 2015) et en sociologie du travail (e.g. Dujarier, 2015), émerge au cours de la dernière décennie, l'approche des espaces de discussion du travail (e.g. Detchessahar, 2011, 2013). Prônant l'importance des processus dialogiques dans les organisations, cette approche normative considère les espaces de discussion du travail comme « *le médium à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète* » (Detchessahar, 2013, p. 59). Le deuxième

objectif de ce chapitre est d'exposer l'approche des espaces de discussion du travail à partir de laquelle s'inspire cette thèse pour l'étude du dialogue dans les entreprises dites libérées.

Enfin, en s'inspirant des différents éléments exposés dans ce deuxième chapitre, celui-ci se termine par une description de la conception du dialogue retenue dans la thèse pour l'étude du dialogue dans les entreprises dites libérées. Ceci répond au troisième objectif de ce chapitre et met en exergue l'intérêt de mobiliser l'approche des espaces de discussion du travail.

Section 1 : Le dialogue dans les organisations : un élément fondamental et polysémique

Le premier chapitre de la thèse se termine sur la question suivante : « Quelle forme prend le dialogue dans les entreprises dites libérées ? ». Pour appréhender le dialogue au regard de la technique managériale étudiée, il apparaît tout d’abord pertinent de cerner que sait-on du dialogue dans les milieux de travail. Pour cela, une première sous-section met en évidence l’importance du dialogue dans les organisations (1.1.). Ensuite, la seconde sous-section montre la diversité des travaux en sciences sociales autour de la notion de dialogue. En effet, les auteurs mobilisant la notion de dialogue écrivent dans une multitude de disciplines et développent des travaux d’une grande hétérogénéité. Dans cette section, différentes alternatives utilisées en sciences sociales, notamment en sciences de gestion, pour l’étude du dialogue dans les organisations sont exposées (1.2.). Celles-ci mettent en évidence la nécessité de clarifier, à la fin de ce chapitre, ce qui est entendu par dialogue dans cette recherche au regard des alternatives proposées par une littérature multidisciplinaire.

1.1. Le dialogue, élément fondamental au cœur des organisations

Dans ses recherches, Senge (2004) constate que les enjeux auxquels font face les organisations du 21^{ème} siècle sont de plus en plus complexes et nécessitent une meilleure compréhension et une communication plus ouverte entre les individus. D’autres auteurs partagent cette observation et soulignent l’importance du dialogue dans les organisations actuelles (e.g. A. Chanlat & Bédard, 1999; Detchessahar, 2013, 2019; Dujarier, 2015). Parmi ceux-ci, Zarifian (1996) affirme que celui-ci est essentiel dans les organisations, notamment pour permettre la coopération. Il suggère qu’il ne s’agit plus simplement de coordonner des travaux ou des travailleurs dans les entreprises, comme cela pouvait être le cas au 20^{ème} siècle, mais qu’il est désormais nécessaire de « *communiquer, au sens de construire et développer un espace d’intersubjectivité, de compréhension réciproque* » (Zarifian, 1996, p. 16). En d’autres mots, les organisations auraient besoin « *d’établir des accords solides sur : la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer ; l’identité (au moins partielle) des objectifs, et donc le processus commun de définition de ces objectifs ; le sens donné aux actions, et donc les valeurs qui les fondent ; les implications subjectives « croisées » des individus qui agissent ainsi ensemble, et donc la convergence des mobiles de ces individus (qui est beaucoup plus qu’une simple convergence des actes)* » (Zarifian, 1996, p. 16). Ce constat est soutenu par les travaux plus récents d’Ughetto (2018, p. 141) selon lesquels aujourd’hui, « *il faudrait que le temps passé à discuter, à formuler des opinions non directement convergentes, à constater des désaccords et à débattre pour réduire ces désaccords soit vu comme du temps productif et non comme du temps perdu* ».

Il semblerait aussi que l’être humain soit « *un être de parole et de langage* » (J.-F. Chanlat, 1999, p. 33). Le dialogue serait aussi, pour les individus au travail, un vecteur de qualité de vie et de santé au

travail (Detchessahar, 2013). Lallement (2007) souligne aussi l'importance du dialogue dans les organisations en affirmant que les situations de travail obligent à une négociation permanente afin de pouvoir « bien faire » son travail. Selon lui, la parole « *produit un espace d'intelligibilité commun, elle sert à émettre des jugements à valeur performative, elle aide au partage des savoirs, elle permet d'imaginer des solutions aux multiples heurts et problèmes rencontrés au quotidien* » (Lallement, 2007, p. 299).

En outre, au-delà de souligner l'importance du dialogue, plusieurs auteurs insistent sur la place du dialogue dans les organisations. C'est le cas, par exemple, de Clot (2019, p. 11) pour qui « *il y a toujours du dialogue dans une organisation, même asphyxié ou vicié. Le dialogue est insupprimable* » ou encore Detchessahar (2019, p. 89) qui affirme que « *le dialogue est toujours là dans les organisations, fût-ce de manière insuffisante, cachée ou parfois dégradée, il y a toujours du dialogue ! Tout simplement car on ne travaille pas sans dialogue ! (...) Le dialogue signale l'axe dynamique de la vie des organisations* ».

Si le dialogue est toujours présent, plusieurs auteurs dénoncent les conséquences d'une absence d'un *vrai* dialogue ou du rejet de l'importance du dialogue. C'est le cas de Dujarier (2015, p. 76) qui déplore d'ailleurs la campagne publicitaire d'IBM, la multinationale américaine active dans l'informatique et le conseil, qui annonçait : « PARLER génère des coûts. AGIR construit des voitures. (...) PARLONS MOINS. AGISSONS ». L'auteure dénonce par cet exemple la conception de cette organisation qui oppose la parole à l'action comme si le travail pouvait se réaliser sans la parole (Dujarier, 2015). Ainsi, alors que de nombreux dispositifs de gestion (i.e. les équipes autonomes, les cercles de qualité, les groupes Kaizen, les groupes projets, etc.) instaurés ces dernières décennies dans les organisations « *visent à donner la parole aux salariés et incitent à la mise en discussion du travail* » (Detchessahar, 2019, p. 34), il est commun, dans les entreprises, de considérer l'exercice de la parole au travail comme une perte de temps (Gollac & Volkoff, 1996). En effet, parler peut être vu comme un acte de fainéantise ou au mieux, « *comme signalant des dysfonctionnements à régler* » (Detchessahar, 2019, p. 33). Certaines entreprises vont même jusqu'à mettre en place des règles extrêmes telles que l'interdiction aux travailleurs de parler entre eux sur certains postes de travail (Gollac & Volkoff, 1996). Cette conviction tiendrait à l'idéologie managériale dominante, selon laquelle la recherche d'efficacité, de rationalité et d'efficience n'est pas compatible avec une culture basée sur l'échange et le dialogue. Chanlat et Bedard (1999, p. 90) affirment à ce propos que les organisations dites traditionnelles, caractérisées par la rationalité économique et un management basé sur l'autorité, ont tendance à « *favoriser le développement d'attitudes profondément anti-intellectualistes et d'un véritable culte du silence* ». D'autres auteurs, tels que Grill et ses collègues (2015) déplorent également que les organisations se focalisent sur les résultats et la performance à court terme. Selon eux, la logique gestionnaire est en contradiction avec le dialogue qui se focalise sur l'écoute et la réflexion à travers lesquelles les postulats sont remis en question, même les plus fondamentaux (Grill et al., 2015). En effet, d'après Detchessahar (2019, p. 83), la

logique gestionnaire consiste généralement à s'organiser autour du monologue : « *les managers conçoivent et décident puis expliquent, transmettent le sens aux échelons inférieurs supposés le consommer de façon somme toute assez passive. Au mieux les managers organiseront-ils un moment de feed-back en fin de communication pour vérifier que le message est compris et que les équipes « adhèrent » au sens* ».

D'autres auteurs ont étudié les conséquences d'une absence d'un *vrai* dialogue dans les organisations (e.g. Rocha, 2010). C'est le cas notamment de Melchior (2008) qui montre comment le management peut rendre *muets* les travailleurs. Il dénonce certaines pratiques managériales et affirme que « *confrontés à l'impossibilité de faire ou de bien faire, les professionnels réagissent de manière différenciée. Certains, détachés ou résignés, acceptent sans mot dire les nouvelles prescriptions ; d'autres, insatisfaits des arrangements auxquels ils procèdent avec leur représentation du travail, souffrent en silence* » (Melchior, 2008, p. 160). Certains auteurs se sont aussi intéressés aux raisons qui poussent les individus au travail au silence, comme par exemple la peur (Kish-Gephart et al., 2009). D'autres encore ont étudié comment le silence peut devenir la norme pour répondre aux problèmes dans une organisation (Perlow & Repenning, 2009).

L'absence d'un *vrai* dialogue pourrait également être une source de violence. En effet, si la violence physique marque généralement le corps et rend apparentes les conséquences de son exercice, la violence verbale existe dans les organisations et son identification est bien plus complexe. Selon Chanlat & Bédard (1999), il existe quatre formes principales de violence verbale dans les organisations, à savoir, la réponse tangentielle (ou la réponse à côté), la double contrainte, la collusion et les actes de parole non respectés. Ainsi, la réponse tangentielle, aussi appelée la réponse à côté, consiste à répondre à son interlocuteur en ne tenant pas compte de ce qu'il vient de dire. Les auteurs parlent d'une stratégie couramment utilisée et assez subtile qui permet de « *nier l'expérience de l'autre* » (A. Chanlat & Bédard, 1999, p. 87). La double contrainte consiste à placer l'individu dans une situation ambivalente ou face à plusieurs contraintes contradictoires, dont il est difficile de sortir dans une situation de subordination. La collusion, consiste à « *entrer dans le jeu et contribuer au renforcement du faux soi* » de son interlocuteur (A. Chanlat & Bédard, 1999, p. 87). Il s'agit dès lors de donner à des apparences, un semblant de réalité. Enfin, la quatrième forme de violence verbale consiste à ne pas respecter des engagements pris par des actes de parole. La mise en évidence de ces formes de violence verbale montre l'importance d'être attentif au dialogue dans les organisations.

Des obstacles au dialogue sont aussi identifiables dans la littérature. Il s'agit par exemple de l'idéologie managériale et les valeurs de rationalité et d'autorité qu'elle véhicule (A. Chanlat & Bédard, 1999). Un deuxième obstacle est la langue administrative et son manque de nuances. Celle-ci aurait recours à des termes génériques et abstraits qui aboliraient les spécificités. Ce langage

administratif aurait également pour conséquence de créer une distance entre la langue administrative des gestionnaires et celle qui est utilisée par les travailleurs sur le terrain (e.g. Aktouf, 1986). Un troisième obstacle au dialogue serait lié aux différents jargons spécialisés qui caractérisent les différents métiers ou départements d'une organisation. Par ailleurs, une structure hiérarchique très verticale serait aussi un obstacle au dialogue. En effet, selon ces auteurs, les structures fortement verticales favoriseraient l'émergence de « petits chefs » et compliquent les échanges et le dialogue dans l'organisation (A. Chanlat & Bédard, 1999). Calori (2003) souligne également un autre obstacle, à savoir, l'utilisation de l'argumentation fermée, qui consiste à utiliser diverses tactiques pour empêcher l'échange d'arguments. Par exemple, il s'agit de définir un ordre du jour précis au moment des échanges, d'avoir recours aux évidences, d'amener une confusion entre les faits et l'idéologie managériale de l'organisation, d'exagérer certains faits, d'avoir référence au pouvoir ou encore d'utiliser certaines actions non-verbales par exemple (Calori, 2003). Ces éléments font écho aux différentes formes de violence verbale identifiées en amont. Detchessahar (2019, p. 211) mentionne encore d'autres obstacles potentiels au dialogue, à savoir, « *l'intensification des rythmes de travail, l'emprise grandissante des process et la centralisation excessive des décisions* ».

Insistant également sur l'importance du dialogue dans les organisations, des auteurs ont aussi étudié les dispositifs et/ou les conditions permettant de libérer la parole (e.g. Autissier & Guillain, 2017). Ceux-ci affirment que le dialogue est une composante pour développer l'agilité dans les organisations (Autissier & Guillain, 2017). Ils affirment qu'il est important pour les individus de « *dialoguer pour comprendre le contexte et tester des hypothèses de solution* » (Autissier & Guillain, 2017, p. 50). De plus, ils insistent sur l'importance de remettre en cause et d'avoir un recul critique sur le travail afin d'échanger sur les représentations communes et de développer une compréhension mutuelle du travail (Autissier & Guillain, 2017).

Dans la littérature, il est aussi possible d'identifier des leviers au dialogue. Ainsi, Chanlat et Bedard (1999) suggèrent qu'il existe trois leviers au dialogue dans les milieux de travail : 1) les valeurs tournées davantage vers l'émancipation des individus, 2) l'émergence des groupes informels au sein desquels les échanges sont chaleureux, spontanés, teintés d'humour et de respect mutuel, et enfin, 3) les pratiques des managers qui peuvent, à la fois être des obstacles, ou des leviers, en fonction de la place qu'ils laisseront à la parole dans leur équipe.

Les éléments présentés ici permettent de saisir l'importance et la place du dialogue dans les organisations. Ils sont synthétisés dans le Tableau 8.

	Leviers	Obstacles	Conséquences
Dialogue de qualité	- Présence dans l'organisation de valeurs tournées vers l'émancipation des individus - Présence de groupes informels - Pratiques managériales ouvertes au dialogue	- Idéologie managériale traditionnelle (valeurs de rationalité et d'autorité) - Langue administrative et jargons spécialisés - Structures hiérarchiques verticales - Recours à différentes formes de violence verbale - Utilisation de l'argumentation fermée - Intensification des rythmes de travail - Emprise grandissante des processus - Centralisation excessive des décisions	- Augmentation de la coopération (e.g. établissement d'accords solides) et de l'intercompréhension - Développement de l'expression de chacun - Augmentation de la qualité de vie et de la santé au travail - Développement de l'agilité de l'organisation
Absence d'un dialogue de qualité	- Peur		- Attitudes anti-intellectualistes - Culture du silence - Violence verbale

Tableau 8 - Synthèse des principaux leviers, obstacles et conséquences du dialogue dans les organisations (Autissier & Guillaud, 2017; Calori, 2003; A. Chanlat & Bédard, 1999; J.-F. Chanlat, 1999; Detchessahar, 2013, 2019; Dujarier, 2015; Grill et al., 2015; Kish-Gephart et al., 2009; Lallement, 2007; Melchior, 2008; Perlow & Repenning, 2009; Zarifian, 1996).

En résumé, l'importance du dialogue dans les organisations a été mise en évidence en identifiant les conséquences d'un dialogue de qualité, les conséquences potentielles d'une absence de celui-ci ainsi que les obstacles et leviers du dialogue (1.1.).

1.2. L'étude du dialogue : une multitude de perspectives pour une notion polysémique

Dans le sens commun, le dialogue, issu du grec *dia* (entre) et *logos* (paroles), est défini par le dictionnaire Le Petit Robert dans son sens premier comme « *un entretien entre deux personnes* » (2014, p. 730). Le dialogue est une notion polysémique. En politique par exemple, le dialogue sera davantage considéré comme des « *contacts et discussions entre deux parties à la recherche d'un accord, d'un compromis* » (2014, p. 730). Alors que dans l'univers artistique, le dialogue fait référence à « *l'ensemble des paroles qu'échangent les personnages d'une pièce de théâtre, d'un film, d'un récit ; manière dont l'auteur fait parler ses personnages* » ou encore comme « *un ouvrage littéraire en forme de conversation* » (2014, p. 730). Dans l'informatique, le dialogue revêt encore une autre définition car il fait référence à « *l'échange d'informations entre deux éléments d'un système informatique* » (2014, p. 730).

La diversité d'interprétation du mot *dialogue* se retrouve également dans la littérature scientifique. Son utilisation et ses définitions se sont multipliées en fonction des disciplines et des auteurs qui

mobilisent cette notion (Simpson et al., 2004). Nichol (2004) souligne la multiplicité des approches du dialogue dans la littérature et constate que si le dialogue est aussi ancien que nos civilisations, un grand nombre de pratiques, techniques et définitions autour du dialogue se sont développées ces dernières années. L'objectif de cette sous-section est de mettre en évidence des approches diverses dans l'étude du dialogue. Il ne s'agit pas ici d'établir une liste exhaustive des disciplines et recherches qui ont mobilisé la notion de dialogue (car cet exercice est impossible et sans intérêt pour répondre à la question posée dans cette recherche) mais d'offrir au lecteur un aperçu de l'hétérogénéité des études autour du dialogue.

1.2.1. Le dialogue : une fonction sociale

Par exemple, en philosophie, le dialogue est davantage considéré comme une fonction sociale : il est étudié comme étant au cœur des relations sociales et de l'Humanité.

En effet, pour étudier le dialogue, plusieurs auteurs ont basé leurs recherches sur des écrits philosophiques sur le dialogue (e.g. Grill et al., 2015; Picard, 2015). Par exemple, Grill et ses collègues (2015, p. 269, notre traduction) s'appuient sur les écrits de Buber et de Bakhtin pour définir le dialogue comme « *ayant lieu lorsque les interlocuteurs se parlent humblement, en écoutant, en respectant et en suspendant [leurs idées] (en attendant l'autre) dans une communication interpersonnelle* ».

En philosophie, ces deux auteurs (Buber et Bakhtin) font office de référence dans l'étude du dialogue. Martin Buber (voir par exemple Kramer & Gawlick, 2003) est un philosophe allemand né en 1878. Celui-ci considère le dialogue comme le cœur de toutes les expériences humaines. Selon lui, le dialogue est l'essence même d'une rencontre interpersonnelle, qui nécessite un équilibre entre l'ouverture au point de vue des autres et une position personnelle. D'après cet auteur, l'objectif du dialogue est d'atteindre une meilleure compréhension et acceptation de l'Autre (Grill et al., 2015). Il est notamment célèbre pour avoir développé une théorie selon laquelle il existe deux attitudes et relations primaires dans le dialogue : 1) la relation « I-Thou » - qui désigne une relation entre deux individus, une relation de réciprocité et de mutualité - et 2) la relation « I-It » - qui désigne une relation entre un individu et un objet, une relation basée sur le contrôle (Atkinson, 2013). Les travaux de Buber ont été soulignés notamment pour avoir intégré le contexte social dans sa notion de dialogue et pour avoir dépassé l'idée de création de sens commun avec la volonté de créer quelque chose de nouveau dans le dialogue (LaFever, 2011).

D'après Tylkowski (2011), les travaux de Buber ont largement inspiré ceux du philosophe russe Mikhaïl Bakhtin (voir par exemple Holquist, 2003) qui serait l'auteur le plus influent dans les études contemporaines du dialogue interculturel (Keaten & Soukup, 2009). Bakhtin considère le dialogue « *comme une condition humaine, un impératif éthique et même un prérequis pour la pensée* » (Pace, 2005, p. 294, notre traduction), qui serait composé de trois éléments, à savoir, une personne qui parle, une

personne qui écoute et répond et une relation entre ces deux personnes (Pace, 2005). L'apport de Bakhtin aux théories du dialogue porte principalement sur ce dernier élément : une relation entre les deux interlocuteurs. En effet, analysant les romans de Dostoïevski, Bakhtin montre ce qui pourrait être appelé aujourd'hui une interaction entre les interlocuteurs (i.e. personnages, narrateur) dans ces romans (Tylkowski, 2011). L'apport de ses réflexions, révolutionnaires pour l'époque mais qui ne seront reconnues par la communauté scientifique qu'à sa mort en 1975, est de montrer qu'il existe un échange, une interaction entre les personnages entre eux mais également entre les personnages et le narrateur du roman (Dentith, 2005). Il révèle donc qu'il existe une interaction, un échange vivant, entre les interlocuteurs d'un dialogue (Tylkowski, 2011). Ainsi, il apporte aux théories du dialogue l'idée qu'il ne s'agit pas que d'un échange entre un interlocuteur A et un interlocuteur B, mais qu'il existe une relation entre A et B qui influence et façonne les deux interlocuteurs. Selon Tylkowski (2011, p. 58), le dialogisme fait référence à « *un rapport particulier entre le « Moi » (le « Je ») et « Autrui ». Autrement dit, le « dialogisme » bakhtinien peut être interprété comme une notion qui renvoie à la manière dont un individu (l'auteur d'un roman, un personnage, etc.) élabore, formule, exprime (y compris dans la parole intérieure) sa position personnelle vis-à-vis de lui-même, d'« autrui » et du monde* ». D'après Grill et ses collègues (2015, p. 269, notre traduction), le dialogue selon Bakhtin est caractérisé « *par l'ouverture et la mutualité dans les échanges communicationnels, mais sa perspective accentue le caractère intermittent et changeant de la relation. Ainsi, la compréhension de l'autre inclut de voir les différences, les désaccords et même les conflits comme une énergie positive. Le dialogue est imprévisible, il dépend du timing, des relations et du contexte* ». Si Bakhtin a ainsi largement alimenté les théories du dialogue, il est intéressant de noter que, pour lui, le dialogue n'est pas un idéal à atteindre mais plutôt un moyen de « *soutenir et (...) organiser la passion de s'emparer de l'objectivité du monde* » (Clot, 2005, p. 42). Clot (2005, p. 38) précise en effet que Bakhtin n'avait aucune intention d'encourager la réciprocité, la communauté ou le collectif mais de montrer que « *notre parole est remplie des mots d'autrui et nos énoncés sont caractérisés à des degrés variables par l'altérité ou l'assimilation, par un emploi identique ou démarqué, retravaillé ou infléchi des mots d'autrui* ». Les réflexions de Bakhtin serviront de base à diverses études que l'on nommera les études bakhtiniennes. Parmi celles-ci, le lecteur peut se référer aux travaux de Nuñez Puente (2011), Emerson (2000) ou encore Pollard (2008), par exemple.

Au-delà de ces deux philosophes, d'autres auteurs font référence en termes d'études sur le dialogue. C'est le cas de Paulo Freire (voir par exemple Freire, 2018), théoricien brésilien s'inscrivant, comme Habermas, dans une réflexion critique (Atkinson, 2013). Pour Freire, le dialogue est « *toujours contextualisé par le pouvoir et les actions pour confronter, exposer et libérer* » (Atkinson, 2013, p. 71, notre traduction). Cet auteur a également questionné l'*empowerment* dans le dialogue. En effet, celui-ci affirme que le dialogue n'est pas seulement entravé par les positionnements en termes de pouvoir

entre les individus en présence mais également par les croyances des individus concernant leur position par rapport à leurs interlocuteurs (Atkinson, 2013).

Le physicien, philosophe et théoricien américain David Bohm (voir par exemple Bohm, 2004) fait également figure de référence dans les études sur le dialogue. Cet auteur part du constat que les individus ont tendance à défendre leurs points de vue et à adhérer aux idées qui ressemblent aux leurs (Senge, 2004). L'auteur propose alors une pratique de dialogue qui a pour objectif de questionner les présupposés des individus, leurs croyances et idéaux afin d'accéder, ensemble, à une réflexion profonde sur leurs pensées (Senge, 2004). Ainsi, Senge (1994, p. 224, notre traduction) précise que « *l'objectif du dialogue [au sens de Bohm] est d'aller au-delà des compréhensions de chacun des individus* ». Il s'agit dès lors de développer un sens commun où les individus ne sont plus en opposition mais interagissent et participent à la construction de ce sens commun (Senge, 1994). Il y aurait trois conditions à la réalisation de ce dialogue : 1) tous les individus doivent suspendre leurs présupposés ; 2) tous les individus doivent considérer leurs interlocuteurs comme des partenaires ; 3) la présence d'un facilitateur garant du dialogue est requise (Senge, 1994). Au-delà de ces éléments pragmatiques sur l'exercice du dialogue, les travaux de Bohm invitent plus globalement à considérer le dialogue comme un processus qui explore la signification d'être un être humain et permet d'explorer collectivement les pistes vers une plus belle humanité (Nichol, 2004).

Enfin, parmi les philosophes ayant travaillé sur la notion de dialogue, une autre référence est le sociologue et philosophe allemand, Jürgen Habermas (voir par exemple Outhwaite, 2013). Sa théorie de l'agir communicationnel est considérée comme un outil pragmatique, qui est souvent mobilisé dans les travaux critiques en sciences de gestion (Duchamp & Kœhl, 2008). Les spécialistes de cet auteur considèrent généralement deux grandes périodes à l'œuvre d'Habermas, à savoir, une période ancrée dans la théorie critique (e.g. McCarthy, 1985), et une période dédiée à la théorie de l'agir communicationnel (e.g. Habermas, 1984, 1987), qui s'inscrit dans un pragmatisme et vise à être « *une véritable théorie de et pour l'action* » (Duchamp & Kœhl, 2008, p. 190). Habermas distingue plusieurs catégories d'action dont les deux grands types sont l'agir stratégique et l'agir communicationnel (Fryer, 2012). L'agir communicationnel fait référence à une relation d'individu à individu, orientée vers l'intercompréhension et régulée par les lois du langage alors que l'agir stratégique fait écho à des activités à visée instrumentale ou stratégique (Duchamp & Kœhl, 2008). Selon Habermas (1987, p. 120, notre traduction), « *l'agir communicationnel repose sur un processus coopératif d'interprétation dans lequel les participants font référence simultanément aux mondes objectif, social et subjectif, même lorsqu'ils mettent en évidence thématiquement un seul de ces trois composants dans leurs énoncés* ». Cet auteur a été mobilisé dans une recherche portant sur les entreprises dites libérées (cf. chapitre 1). Celle-ci visait à répondre à la question suivante : « *Quels sont les effets sur les sujets et sur les*

collectifs de salariés d'une mise en parole du travail et de l'organisation, dans le contexte des dispositifs managériaux à visée émancipatoire des entreprises dites « libérées » ? » (Picard, 2015, p. 155). Les résultats de cette recherche seront développés plus amplement dans le chapitre suivant.

1.2.2. Le dialogue : une fonction politique et instrumentale

Dans d'autres disciplines, comme en gestion ou dans le champ des relations industrielles, le dialogue est davantage considéré comme une fonction politique et instrumentale : le dialogue sert à créer des accords. La visée politique et instrumentale du dialogue en sciences de gestion se traduit, par exemple, dans la définition de l'espace de discussion du travail qui le présente comme « *un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants* » (Detchessahar, 2013, p. 59).

Dans le champ des relations industrielles aussi, une forme spécifique de dialogue est largement étudiée, sous l'appellation du *dialogue social*. Selon Euwema et ses collègues (2015, p. 4, notre traduction), l'objectif du dialogue social est « *de promouvoir le consensus et l'engagement démocratique entre les principales parties prenantes du monde du travail* ». Il est présenté par l'*International Labour Office* (ILO) comme « *un moyen d'atteindre le progrès économique et social et comme une fin en soi, permettant d'offrir aux travailleurs une voix et une vue sur leurs sociétés et leurs lieux de travail* » (2018, p. 3, notre traduction). À l'instar de nombreux concepts, il existe de nombreuses définitions du dialogue social. Ainsi, Bryson et ses collègues (2012, p. 5, notre traduction) le définissent comme « *les discussions, consultations, négociations et actions collectives impliquant les organisations représentant les deux parties de l'industrie (les employeurs et les travailleurs)* » alors que l'ILO le présente comme « *l'ensemble des négociations, consultations et échanges d'informations entre et parmi les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur les enjeux d'intérêts communs relatifs aux politiques économiques et sociales* » (2018, p. 3, notre traduction). D'une manière encore davantage englobante, Gazier et Bruggeman (2016, p. 57) définissent le dialogue social comme « *tous les types d'échange d'informations et de concertation, de négociation, d'expression régulée des conflits, de gestion commune d'institutions et de codétermination, entre les représentants des employeurs et des travailleurs – associant ou non l'Etat et les collectivités territoriales – sur les questions présentant un intérêt commun pour eux en matière économique, sociale, et de politiques publiques* ».

Le dialogue social s'exerce à plusieurs niveaux : européen, national, régional et organisationnel (Euwema et al., 2015). Dans cette thèse, s'intéressant au dialogue dans les entreprises dites libérées, notre intérêt portera particulièrement sur le dialogue social au niveau de l'entreprise. D'après Euwema et ses collègues (2015, p. 3, notre traduction), « *actuellement, le dialogue social au niveau de l'entreprise est celui qui a le plus d'impacts sur les employeurs et les travailleurs* ». Ce constat est rejoint par Taskin et Dietrich (2016, p. 79) qui affirment que l'affaiblissement des institutions de régulation

du travail « *amène les entreprises à se saisir d'un nombre croissant d'enjeux sociétaux auparavant réglés en d'autres lieux* » tels que les problématiques de mobilité ou de diversité.

Le dialogue social au niveau organisationnel fait référence à une forme de communication bilatérale qui contraste avec deux autres formes de communication, à savoir, la communication unilatérale descendante qui s'exprime, par exemple, lorsque le management d'une organisation donne des instructions à des travailleurs et la discussion collective qui aurait lieu entre des travailleurs qui détiennent la propriété et le contrôle d'une organisation (i.e. ce serait le cas dans une coopérative de travailleurs par exemple) (Bryson et al., 2012).

Le dialogue social au niveau de l'entreprise rassemble les discussions entre les employeurs et les représentants des travailleurs (qui peuvent être élus par les travailleurs ou choisis ou invités par le management) dans les forums tels que les conseils d'entreprise, les comités de consultation ou encore les comités de négociation (Bryson et al., 2012). Les accords issus de ce dialogue ne concernent que l'entreprise (Taskin & Dietrich, 2016) et seront qualifiés de qualité lorsque les besoins des deux parties (les travailleurs et l'employeur) sont satisfaits de manière optimale et que chacune des deux parties s'engage à respecter cet accord collectif (Euwema et al., 2015). Bien que les conflits au travail fassent partie intégrante de la vie organisationnelle (e.g. van de Vliert et al., 1999), leur résolution dépendra des capacités des parties prenantes à les gérer (e.g. Hempel et al., 2009). Les principales conséquences d'un dialogue social constructif sont, d'après Euwema et ses collègues (2015, p. 8, notre traduction), « *des accords collectifs de haute qualité dans les organisations, un impact des représentants des travailleurs sur les enjeux organisationnels et une efficacité par rapport aux conflits (i.e. la capacité perçue de l'organisation et du conseil d'entreprise de gérer de manière efficace les conflits actuels ou potentiels)* ».

Enfin, l'étude du dialogue est également courante dans le champ de l'ergonomie et les sciences de gestion via l'approche des espaces de discussion du travail. Dans ces études généralement de type recherche-intervention, le dialogue est davantage considéré comme un outil au service du bon fonctionnement de l'organisation. En ergonomie, ce type de recherche est courant pour, par exemple, prévenir des risques psychosociaux ou encore pour développer les aspects de sécurité au travail (e.g. Chassaing et al., 2012; Rocha et al., 2015, 2019, 2013). En sciences de gestion, l'approche des espaces de discussion du travail est également fréquemment mobilisée pour des recherche-interventions visant à dynamiser la dimension dialogique d'une organisation et sortir de logiques purement informationnelles (e.g. Detchessahar et al., 2017; Detchessahar & Grevin, 2009; Detchessahar & Journée, 2007). Les auteurs qui ont construit ou se sont appuyés sur cette approche affirment que les espaces de discussion du travail peuvent être « *des opérateurs de santé et de qualité de*

vie au travail » (Detchessahar, 2013, p. 57). La conception du dialogue retenue dans cette thèse s'inspire largement de cette approche qui est présentée en détail dans les sections suivantes.

D'autres conceptualisations du dialogue existent par ailleurs. En communication ou en linguistique par exemple, le dialogue sera davantage considéré comme une fonction langagière. Par exemple, Linell (2001, p. 13, notre traduction) définit le dialogue comme « *toute interaction passant par le langage (ou un autre moyen symbolique) entre deux ou plusieurs individus qui sont mutuellement coprésents* ». Dans ces disciplines, les auteurs s'intéressent, par exemple, aux racines historiques du dialogue (e.g. Archaimbault, 2000; Shotter, 1993) ou encore aux dynamiques dans le dialogue (e.g. Tannen, 1988). Dans d'autres champs, la conceptualisation du dialogue sera une combinaison d'une fonction sociale des rapports humains et d'une fonction politique dans les interactions interculturelles. C'est le cas, par exemple, dans *The Journal of Dialogue Studies*, où le dialogue est défini comme « *une interaction et un échange véritable entre des personnes (souvent issues de groupes sociaux, culturels, politiques, religieux ou professionnels différents) qui se rassemblent au travers de diverses formes de conversations et d'activités dans le but d'une meilleure compréhension* » (Weller, 2013, p. 5, notre traduction). Ce champ d'études porte par exemple sur le dialogue interculturel entre différentes communautés (e.g. Carbaugh et al., 2006, 2011; Ganesh & Holmes, 2011). Dans ce cadre, certains auteurs utilisent la notion de dialogue pour étudier des conflits politiques (e.g. Maoz et al., 2002; Mollov & Lavie, 2001). Carbaugh (2013) souligne que diverses disciplines (i.e. l'anthropologie, la communication, la linguistique, la littérature, les sciences de l'éducation, le droit, la médecine et l'étude des religions) devraient s'intéresser davantage à l'étude du dialogue.

En résumé, il existe de multiples manières d'aborder le dialogue en sciences sociales (1.2). En philosophie, en gestion ou encore en ergonomie, des travaux divers se sont développés autour de l'étude du dialogue. En gestion, une approche a retenu notre attention : l'approche des espaces de discussion du travail. Celle-ci fait l'objet de la section suivante.

Section 2 : L'approche des espaces de discussion du travail

Ayant souligné l'importance du dialogue dans les organisations, la deuxième section expose l'approche sur laquelle s'inspire cette thèse pour l'étude du dialogue dans les entreprises dites libérées : l'approche des espaces de discussion du travail. Tout d'abord, celle-ci est introduite au regard de ses fondements théoriques (2.1.). Ensuite, le cœur de l'approche est présenté (i.e. définitions, postulats, proposition managériale soutenue) (2.2.). Les concepts mobilisés dans cette approche, les propositions d'ingénierie et les promesses qui y sont associés sont aussi mis en évidence dans cette section.

2.1. Au fondement de l'approche des espaces de discussion du travail

L'approche des espaces de discussion du travail, bien que fréquemment utilisée en sciences de gestion (e.g. Abord de Chatillon & Desmarais, 2017; Detchessahar et al., 2017; Frémeaux & Taskin, 2019) ou en ergonomie (e.g. Chassaing et al., 2012; Rocha et al., 2014), se fonde sur divers travaux issus de plusieurs disciplines (i.e. la philosophie, la sociologie du travail et la psychodynamique du travail). Cette sous-section présente les différents fondements de l'approche des espaces de discussion du travail. Celle-ci est structurée en trois parties en fonction des disciplines susmentionnées et montre les différents fondements de cette approche.

2.1.1. Dans la lignée des travaux de Bakhtin en philosophie

L'approche des espaces de discussion du travail conceptualise le dialogue en se fondant sur les travaux de Bakhtin présenté en amont. En effet, selon cet auteur, dans le dialogue, il y a une relation entre les interlocuteurs qui les façonnent et transforment (cf. section 1). Faisant le parallèle entre les travaux de Bakhtin et l'approche des espaces de discussion du travail, Clot (2019) souligne une même conceptualisation du dialogue. En effet, selon lui, si le dialogue « *a bien lieu évidemment entre les destinataires du moment* », la conceptualisation du dialogue de ces approches s'intéresse aussi au « *dialogue intérieur beaucoup moins repérable, où se mêlent les voix des autres, qui oppose chacun à lui-même pendant et après la discussion* » (Clot, 2019, p. 9).

Pour rappel, l'apport de Bakhtin aux théories du dialogue est notamment l'idée que « *notre parole est remplie des mots d'autrui et nos énoncés sont caractérisés à des degrés variables par l'altérité ou l'assimilation, par un emploi identique ou démarqué, retravaillé ou infléchi des mots d'autrui* » (Clot, 2005, p. 38). À ce propos, Detchessahar (2019, p. 53) souligne qu'en effet, dans l'approche bakhtinienne et dans l'approche des espaces de discussion du travail, le dialogue détient « *des possibilités de transformations personnelles fortes qui peuvent s'exprimer en termes d'apprentissage mais aussi de dissonances cognitives qu'il faudra tenter de résoudre dans le dialogue intérieur* ».

Par ailleurs, l'autre fondement de l'approche des espaces de discussion du travail inspiré des travaux de Bakhtin est la référence à une instance supérieure dans la discussion. Clot (2005, p. 39) explique celle-ci en mentionnant les instances de « *justification* » auxquelles font référence régulièrement des interlocuteurs dans le dialogue, en utilisant une phrase telle que « *N'importe qui, à ma place, aurait [agi de la sorte]* ». Cette caractéristique du dialogue Bakhtinien témoigne de la reconnaissance d'une instance supérieure au dialogue à laquelle font référence les interlocuteurs dans leurs échanges. Pour Clot (2019, p. 10), il s'agit « *des règles de l'art de l'activité, des critères du travail bien fait* » qui sont convoquées « *comme un troisième participant vivant au dialogue* ». Clot (2019, p. 10) ajoute à ce sujet « *c'est alors « le métier qui parle » mais à qui aussi, en retour, on parle et surtout de qui on parle à plusieurs voix* ».

Pour conclure sur le lien entre les travaux de Bakhtin et l'approche des espaces de discussion du travail, Detchessahar (2019), s'appuyant sur une analyse de Clot (2005), propose de considérer trois composantes au dialogue (présentes dans les deux approches). Premièrement, il existe le dialogue *apparent*. Celui-ci concerne le dialogue entre deux interlocuteurs qui expriment leurs idées, leurs arguments et réagissent aux propos de l'autre. Deuxièmement, il existe également le dialogue *intérieur* de chaque interlocuteur qui est influencé par les propos de l'autre et l'issue du dialogue *apparent*. Le dialogue *intérieur* a lieu pendant le dialogue *apparent* mais aussi après celui-ci. En effet, « *l'issue apparente d'un dialogue apparent ne nous dit jamais rien des possibilités de transformation et d'apprentissages individuels qui pourront naître, plus tard, dans le dialogue intérieur* » (Detchessahar, 2019, p. 54). Enfin, la troisième composante du dialogue est appelée le *grand dialogue*. Celui-ci incorpore les instances supérieures au dialogue présentées en amont. Il s'agit donc d'impliquer dans le dialogue les règles du métier ou encore la culture de l'organisation.

2.1.2. Une approche pragmatique de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud

L'approche des espaces de discussion du travail s'inscrit également dans la continuité des travaux de Reynaud (1989) sur la régulation sociale. En effet, l'approche affirme que les espaces de discussion du travail permettent, sous certaines modalités, d'explicitier et de trouver des solutions temporaires aux difficultés qui y sont exprimées (e.g. Detchessahar, 2013). Ces espaces permettraient de « *recomposer les modes collectifs de travail, transformer les logiques managériales, susciter des questions, des tensions et des espoirs* » (Detchessahar et al., 2017, p. 66) dans les organisations actuelles, traversées par un profond processus de « *modernisation* ». L'idée de création de compromis ou de solutions temporaires soulignée par cette approche se fonde sur la théorie de la régulation sociale. L'approche présentée ici s'inscrit donc dans la lignée des travaux considérant les organisations comme des espaces à *réguler* et non à *régler* (Detchessahar, 2019).

La théorie de la régulation sociale (TRS) fut développée par Jean-Daniel Reynaud (1989), sociologue français du travail. Initialement élaborée à la fin des années 1970, cette théorie a pour objet *« la manière dont les individus règlent leurs interactions pour construire un système social, par un échange et par un engagement à débattre, à s'opposer, mais avant tout par un engagement à entrer dans la définition des « règles du jeu » pour tenter de les rendre communes »* (de Terssac, 2003, p. 27). Selon Reynaud (1999), l'activité de régulation repose sur trois piliers, à savoir, le conflit, la règle et la négociation. Il affirme que *« ces concepts ne servent pas seulement à faire émerger les processus qui traversent les relations de travail, mais à construire la TRS comme une théorie générale de l'échange social, une régulation fondée sur l'échange : un acteur pose des règles, un autre acteur répond en proposant d'autres règles, et c'est le jeu même de l'échange par lequel se forment des règles qui est une négociation »* (Reynaud, 1999, p. 8).

Ainsi, d'après le père fondateur de cette théorie, *« ce qui s'affronte, ce ne sont pas seulement des intérêts, mais des prétentions aux règles, des volontés de régulation »* (Reynaud, 1999, p. 20). Dans la rencontre entre les acteurs, se crée un ensemble de règles, jugées acceptables qui détermineront l'équilibre entre l'autonomie et le contrôle. D'après Paradeise (2003, p. 44), la régulation conjointe, forme particulière de rencontre entre des régulations d'autonomie et de contrôle, n'est possible que *« si ce pari en vient à être partagé par les divers acteurs antagonistes qui sont parties à la régulation. Et il ne peut y avoir réciprocité d'action et co-construction que là où existent des acteurs autonomes et pertinents »*. Par ailleurs, Paradeise (2003) souligne que ce travail de régulation tend à renforcer les acteurs de celle-ci. Ne s'agissant pas d'une simple négociation économique, la régulation conjointe est une négociation politique qui mène à la co-construction et au partage du pouvoir. Selon Reynaud (2011), la société n'est pas un système limité. Au contraire, il s'agit d'un *« ensemble flou et mal délimité d'acteurs qui ne se forment et ne se définissent que dans l'action collective elle-même et qui prennent part à des actions diverses dans des positions variées et changeantes »* (Reynaud, 2011, p. 630). Il affirme que les actions collectives nécessitent toujours un certain degré de coordination et d'organisation, car elles sont toujours liées à un contexte et à une finalité. Ainsi, celles-ci seraient des régulations car elles sont des règles qui imposeront une norme dans le collectif. Cette norme sera ainsi inséparable de l'engagement des individus dans l'action collective (Reynaud, 2011).

L'approche des espaces de discussion du travail, proposant un management de cette régulation conjointe, propose dès lors que le management, dans son rôle d'animation du collectif, soit attentif à *« l'existence d'espaces au sein desquels ces contradictions s'expriment, se discutent et se dépassent »* (Detchessahar, 2011, p. 93). En d'autres mots, l'approche des espaces de discussion du travail s'appuie sur la théorie de la régulation sociale pour en proposer une vision gestionnaire dans laquelle le management a un rôle dans la gestion des régulations sociales au cœur des organisations (Detchessahar et al., 2015; Detchessahar & Grevin, 2009). Ainsi, cette approche pose le postulat selon lequel les « règles du jeu » auxquelles Reynaud (1989) fait référence, se façonnent dans les

espaces de discussion du travail. Selon certains auteurs, l'approche des espaces de discussion du travail offre à la théorie de la régulation sociale, des moyens concrets pour animer un dialogue sur cette régulation et la rendre efficiente (Detchessahar, 2003). En d'autres mots, elle permet de mettre cette théorie à l'épreuve de la pratique (Paradeise, 2003). En effet, les espaces de discussion du travail se présentent comme des espaces de création de solutions, au travers d'une discussion qui guideront l'action collective locale, méso ou globale (Detchessahar, 2013).

2.1.3. Dans la lignée des critiques du management financiarisé de la sociologie du travail et de la psychodynamique du travail

Enfin, l'approche des espaces de discussion du travail s'inscrit dans la lignée des travaux soulignant les effets délétères du management financiarisé développés principalement en psychodynamique du travail (e.g. Davezies, 1993; Dejours, 2009) ou en sociologie du travail (e.g. Dujarier, 2015; Lallement, 2007; Linhart, 2015). Parmi ceux-ci, Aubert (2012, p. 28) par exemple, dénonce que le management financiarisé a amené l'organisation à « *considérer plus l'individu comme une ressource (un objet vivant) que comme un Sujet. Elle l'instrumentalise au service d'objectifs techniques ou financiers qui lui font perdre non seulement son autonomie mais aussi, trop souvent, le sens de son action et du travail qu'il accomplit* ». Les critiques soulevées à l'encontre du management financiarisé sont au fondement de l'approche des espaces de discussion du travail. En effet, d'après Detchessahar et Grevin (2009), ces trente dernières années sont caractérisées par un profond processus de « *modernisation* » des organisations, qui se traduirait par trois transformations principales, à savoir, des réformes des systèmes de gestion, des innovations technologiques et l'émergence de nouvelles pratiques managériales. Ces transformations s'opérationnalisent notamment par la suppression ou la diminution des niveaux hiérarchiques, la décentralisation des prises de décisions et l'intensification des exigences temporelles et qualitatives (e.g. Detchessahar, 2011; Greenan & Mairesse, 2006). Parmi les pratiques managériales qu'ils dénoncent, des auteurs soulignent l'augmentation des normes de qualité, les pratiques de management de la qualité totale (*Total Quality Management*) ou encore les pratiques de mobilité (*job rotation*) (Askenazy et al., 2002; Askenazy & Caroli, 2010). Ces éléments rappellent les travaux réalisés en psychodynamique du travail par Dejours, par exemple. En effet, celui-ci dénonce les pratiques de management de la qualité totale en affirmant que celles-ci sont un « *contre-sens théorique* » car la qualité totale est impossible à atteindre et contraint le travailleur à la fraude ou au passage en force (Dejours, 2015, p. 15).

Par ailleurs, les auteurs développant l'approche des espaces de discussion du travail dénoncent la multiplication des outils de gestion et déplorent que certains dirigeants soient atteints de « *gestionnisme* » (Detchessahar & Grevin, 2009). Ce constat rappelle les travaux de certains sociologues du travail dénonçant également la multiplication et les effets délétères pour les travailleurs des dispositifs de gestion dans les organisations (e.g. Chiapello & Gilbert, 2013). C'est le cas de Dujarier

(2015) par exemple qui observe les conséquences négatives des nombreux dispositifs de gestion qui se multiplient dans les organisations. Selon ses observations, ceux-ci auraient pour conséquence, par exemple, de diminuer la qualité perçue du travail réalisé par les travailleurs eux-mêmes (Dujarier, 2015).

Ces dernières années, plusieurs auteurs dénoncent les difficultés vécues par les travailleurs dans l'exercice de leur travail, liées à la gestion contemporaine des organisations (e.g. Abord de Chatillon & Desmarais, 2017; Dejours, 2005; Hamon-Cholet & Rougerie, 2000; Pezé, 2014). Pour les personnes soutenant l'importance des espaces de discussion du travail, ces difficultés concernent plusieurs acteurs internes de l'organisation, à savoir, les travailleurs, les managers, les responsables RH et les membres de la direction (Detchessahar, 2013). Le parallèle avec les travaux en sociologie du travail et en psychodynamique du travail est également visible dans la manière dont les auteurs tissent la causalité entre les transformations du/au travail qu'ils déplorent (i.e. les réformes des systèmes de gestion, les innovations technologiques et les nouvelles pratiques de travail) et les difficultés éprouvées par les individus dans les organisations. Il ne s'agit pas d'établir des liens de causalité linéaire comme cela se fait en psychologie du travail et des organisations par exemple, mais d'étudier les relations des individus au travail dans leur complexité, considérant le travail comme une expérience fondamentalement subjective (e.g. Linhart, 2008).

Les difficultés mises en évidence par les auteurs emblématiques de l'approche présentée ici peuvent être résumées en quatre grandes catégories : 1) une intensification du travail, 2) une augmentation de la pression mentale et des contraintes du travail, 3) une diminution du soutien managérial et organisationnel et enfin, 4) un éloignement de l'encadrement de proximité, des membres de la direction et des équipes RH de la scène du travail opérationnel. Les transformations au/du travail ainsi que les difficultés qui y sont associées par ces auteurs sont résumées dans le Tableau 9.

Transformations du travail liées à la financiarisation du management	Difficultés liées à ces transformations du travail	
Processus de modernisation des organisations qui se traduit par : - Des réformes des systèmes de gestion ; - Des innovations technologiques ; - Des nouvelles pratiques managériales.	Pour les travailleurs	Intensification du travail ; Augmentation de la pression mentale et des contraintes du travail ; Diminution du soutien managérial et organisationnel.
	Pour les managers	Éloignement de la scène du travail opérationnel via l'alimentation d'outils de gestion et le travail en réunion.
	Pour les responsables RH	Éloignement de la scène du travail et du vécu des travailleurs via le développement de projets transversaux.
	Pour les membres de la direction	Éloignement de la scène du travail interne à l'organisation via un positionnement tourné vers l'extérieur.

Tableau 9 - Synthèse des transformations et difficultés du travail mises en évidence par les auteurs soutenant

L'approche des espaces de discussion du travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017; Conjard & Journoud, 2013; Detchessahar, 2011, 2013; Detchessahar et al., 2015; Detchessahar & Grevin, 2009; Domette & Michel, 2016; Rocha et al., 2014)

Ainsi, pour les travailleurs, les difficultés principales identifiées sont une intensification du travail, une augmentation de la pression mentale et des contraintes du travail et une diminution du soutien managérial et organisationnel (Detchessahar, 2013; Detchessahar et al., 2015). De nouveau, ces difficultés ne sont pas sans rappeler les travaux de la psychodynamique du travail et de la sociologie du travail. En effet, l'intensification du travail est un enjeu récurrent dans cette littérature (Askenazy, 2004; Gollac, 2005; Gollac & Volkoff, 1996). D'après Gollac (2005, p. 196), « *l'intensité du travail ne peut, aujourd'hui, se réduire au contrôle du travail et aux « cadences infernales » dénoncées dans les années 1970, même si celles-ci n'ont pas disparu. Elle est aussi liée à la fixation d'objectifs ou d'effectifs sans tenir compte des réalités du travail, à la complexité des organisations, à la rapidité du changement. Elle s'auto-entretient par un cercle vicieux de l'urgence et de l'impréparation* ». Detchessahar (2011, p. 91) soutient que cette intensification du travail liée aux transformations évoquées ci-dessus est physique, mais aussi « *cognitive* » ou « *subjective* ». Elle serait liée à la prise en charge, par les travailleurs, de nouvelles tâches autrefois réservées à d'autres travailleurs spécialistes ou managers. Ces auteurs dénoncent que les organisations actuelles attendent des travailleurs qu'ils développent « *un rapport réflexif* » au travail (Detchessahar, 2011, p. 91). Ce dernier les amènerait à une autre difficulté, l'augmentation de la pression mentale et des contraintes du travail.

Ces éléments rappellent également d'autres travaux suggérant que les travailleurs associés à certaines pratiques de travail telles que les nouvelles normes de qualité, le management de la qualité totale ou encore les pratiques de flexibilité, font face à plus de pression mentale que les autres

(Askenazy et al., 2002; Askenazy & Caroli, 2010). Cette augmentation de la pression mentale sur le travailleur serait due, au moins partiellement, au fait que ces nouvelles pratiques de travail amèneraient régulièrement le travailleur à devoir faire face, seul, à des situations complexes (Askenazy et al., 2002), notamment dans la gestion de la relation client (Detchessahar, 2011). Face à la complexification des situations, plusieurs auteurs soulignent un sentiment de solitude pour les travailleurs, comme Detchessahar et ses collègues (2015) qui parlent d'une diminution du soutien managérial et organisationnel. De nouveau, cet élément rappelle les travaux dénonçant les effets du management financiarisé sur les êtres humains dans les organisations. Par exemple, les travaux de Gomez (2013) dénoncent une invisibilité croissante du travail réel et ceux de Dujarier (2015, p. 99) soulignent un management désincarné dans lequel le travail est *« une ressource abstraite, soumise à une compétition généralisée, visant à fabriquer des optimums économiques »*.

Dans la littérature gestionnaire sur les espaces de discussion du travail, Detchessahar (2011, p. 99) parle d'une absence de management qui générerait d'une part, *« de la lassitude, voire de l'épuisement, mais aussi des conflits à l'intérieur des équipes quand il s'agit de délibérer des solutions et d'arrêter des arbitrages sans la médiation de l'encadrant »*. Et d'autre part, *« de la déprime et la mise sous tension des encadrants, et particulièrement des encadrants de proximité, constamment confrontés aux sollicitations inquiètes de leurs équipes et aux difficultés croissantes d'y répondre »*. Ces propos font écho, de nouveau, aux travaux de Dejours (2015, p. 15) qui affirment que les nouvelles méthodes de gestion ont réduit la confiance entre les collègues et ont promu une logique *« chacun pour soi »* qui se traduit par une diminution de la *« convivialité, la prévenance, le savoir-vivre, l'entraide et la solidarité »*.

Le Tableau 9 met en évidence cette absence de management, évoquée comme un éloignement des managers de la scène du travail opérationnel. En effet, Detchessahar et Grévin (2009), par exemple, suggèrent que le développement des nouveaux systèmes de gestion, des innovations technologiques et des nouvelles pratiques de travail ne laisse guère de temps aux managers d'animer leurs équipes. L'introduction de ces pratiques serait plutôt de nature à éloigner le manager du travail de terrain, se trouvant ainsi écarté des difficultés auxquels ses travailleurs sont confrontés (Detchessahar & Grévin, 2009). Dans ce contexte, les managers se trouveraient éloignés de l'animation du collectif au profit d'activités informationnelles (Detchessahar & Grévin, 2009). Cette situation est déplorée par ces auteurs car *« lorsque la communication est réduite à sa seule dimension informationnelle, purement monologique et instrumentale, elle ne permet ni la mise en discussion de l'activité et de ses contradictions, ni la prise en charge collective des tensions et l'élaboration de compromis et de perspectives communes concernant le travail »* (Detchessahar & Grévin, 2009, p. 35). Ce constat de Detchessahar et Grévin (2009) s'appuie notamment sur l'étude d'un établissement dans le milieu de la santé qui suggère que même les dispositifs de management participatif ne compensent pas le sentiment d'abandon et le manque de soutien managérial et organisationnel ressenti par les travailleurs. Cela rappelle de

nouveau les travaux de Gomez (2013, p. 194) qui affirme qu'à tous les niveaux de l'organisation, « le manager s'est de moins en moins occupé du travail réel. Fixant des objectifs et des moyens, il est devenu un spécialiste de l'organisation, une organisation rationalisée, tendue vers la performance mais vide de travailleurs concrets ». Il affirme également que peu de managers aujourd'hui savent réellement ce que font les individus de leur équipe et cela a pour conséquence une « cécité progressive des décideurs devant le travail réel », qui tend à diminuer progressivement la valeur économique du travail (Gomez, 2013, p. 195). L'Encadré 1 précise les antécédents (qu'est-ce qui éloignerait les managers de la scène du travail opérationnel ?) et les conséquences (comment réagissent les managers face à cette situation ?) de cet éloignement des managers, selon les travaux de Detchessahar (2013).

Antécédents et conséquences de l'éloignement des managers de la scène du travail opérationnel selon Detchessahar (2013)
D'après Detchessahar (2013), les managers happés en dehors de la scène du travail sont, en réalité, occupés par deux grands types d'activités, à savoir, l'alimentation des systèmes de gestion et le travail en réunion. Le premier type d'activités reprend, par exemple, la mise à jour de procédures diverses, la transmission d'informations concernant différents indicateurs, la rédaction de comptes rendus, etc. Ces activités pousseraient le manager à s'enfermer dans son bureau pour alimenter les nombreux outils de gestion. Le deuxième type d'activités éloignant le manager de la scène du travail est le travail en réunion (à savoir, les réunions d'information descendante et les réunions des « groupes projets »). Dans les premières, le manager reçoit des informations devant lui permettre de « redonner du sens à l'action locale » (Detchessahar, 2013, p. 66) comme le suggère la vision taylorienne du travail selon laquelle il existe, d'une part, ceux qui définissent le sens du travail et ceux qui le consomment. Dans les deuxièmes, les réunions des différents « groupes projets », le manager est invité à représenter les travailleurs qu'il encadre. Le paradoxe est qu'en passant (perdant ?) son temps dans ces réunions, il s'éloigne de plus en plus des personnes qu'il est censé représenter. Face à cette situation d'éloignement du travail opérationnel, Detchessahar (2013, p. 67) identifie trois stratégies mises en place par les managers de proximité. La première est l'<i>héroïsme</i>, stratégie qui consiste à tenter, tant bien que mal, l'ouverture et l'animation des discussions sur le travail afin de donner sens à l'action collective. Cette stratégie n'est possible que grâce au dévouement du manager, qui prend dès lors des risques en termes d'épuisement professionnel. La deuxième stratégie identifiée par l'auteur est la <i>résignation</i>. Celle-ci se traduit par un manager acceptant cet éloignement de la scène du travail et pilotant, à distance, l'équipe sur base d'indicateurs jugés objectifs. Enfin, la dernière stratégie mise en place par certains managers face à cet

éloignement du travail est celle du *complice* qui encourage cette situation. L'éloignement ainsi créé permet à ce manager de faire l'économie des problèmes quotidiens et de s'exposer dans la résolution de ceux-ci. Il protège ainsi sa légitimité professionnelle en s'éloignant volontairement de l'activité de travail.

Encadré 1 - Antécédents et conséquences de l'éloignement des managers de la scène du travail opérationnel selon Detchessahar (2013)

Les travaux de sociologie dénonçant les effets délétères du management financiarisé soulignent également un éloignement du management du travail de terrain. Par exemple, Dujarier (2015) déplore que le travail a disparu du champs du management. Elle affirme que la mesure de la force du travail (i.e. son coût, sa qualité ou sa valeur) est devenue omniprésente du vocabulaire des managers. Ainsi, le management aurait « *évacuer ce qu'[*il] tente pourtant d'encadrer : le travail, et donc, l'activité* » (Dujarier, 2015, p. 77).

Les managers ne seraient pas les seuls acteurs éloignés du travail opérationnel à en croire les auteurs emblématiques de l'approche présentée ici. En effet, d'après les travaux de Detchessahar (2011), les responsables des ressources humaines aussi seraient de plus en plus occupés par des projets périphériques à leurs activités de support au personnel. Par exemple, travaillant sur la diversité culturelle, la responsabilité sociale de l'organisation ou encore l'égalité des genres, ils seraient empêchés d'exercer leurs activités d'écoute et de repérage des difficultés rencontrées par les travailleurs et les managers dans l'exercice de leur travail (Detchessahar, 2011). L'éloignement de la scène du travail des managers et des responsables RH s'appliquerait également aux membres de la direction qui sont jugés « *extravertis* » par cet auteur (Detchessahar, 2011). Cela suscite des questions quant à la situation des entreprises dites libérées. En effet, qu'en est-il de cet éloignement dans les entreprises dites libérées ? Comment se situent les différents acteurs de l'organisation par rapport au dialogue sur le travail réel dans les organisations ayant mis en place cette technique managériale ?

En résumé, nous avons mis en évidence plusieurs travaux au fondement de l'approche des espaces de discussion du travail. Premièrement, celle-ci s'aligne à la vision bakhtinienne du dialogue en soulignant l'importance de considérer les potentialités transformatrices du dialogue, notamment au niveau du dialogue intérieur ainsi que les instances de justification supérieures du dialogue. Ensuite, cette section a souligné l'ancrage de l'approche des espaces de discussion du travail dans la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1989). En effet, l'approche présentée peut être considérée comme une approche pragmatique de la théorie de la régulation sociale. Enfin, nous avons fait le lien entre les transformations du et au travail dénoncées par les travaux déplorant les effets sur les travailleurs du management financiarisé et l'approche des espaces de discussion du travail. Cette section a mis en évidence les principales difficultés exposées par les auteurs

emblématiques de cette approche. Ces difficultés se résument globalement par un éloignement du management, des responsables des ressources humaines et de la direction de la scène du travail, laissant aux travailleurs un sentiment d'abandon face aux situations complexes du travail. Ces éléments ont été mis en parallèle avec d'autres travaux dénonçant les effets délétères du management financiarisé, notamment en sociologie du travail et en psychodynamique du travail.

2.2. L'approche des espaces de discussion : Définitions et postulats

Cette sous-section a pour objectif de développer le cœur de l'approche des espaces de discussion du travail. Elle met en évidence les différentes notions qui y sont mobilisées, mais aussi les différents postulats auxquels cette approche fait référence (2.2.1.). Par ailleurs, cette sous-section expose les différents développements, notamment en termes d'ingénierie des espaces de discussion du travail de cette approche (2.2.2.). Enfin, la proposition du management par la discussion est décrite (2.2.3.).

2.2.1. Les espaces de discussion du travail : définitions

L'approche des espaces de discussion du travail se présente comme un moyen de réinstaurer un dialogue entre « *les choix de transformation des entreprises, ses objectifs de performance (productivité, qualité, service...) et le fonctionnement des équipes et des individus au travail (attentes, contraintes, forces et faiblesses)* » (Conjard & Journoud, 2013, p. 85) afin de faire émerger des solutions (temporaires). Cette approche part du principe qu'une organisation a besoin de dialogue pour coordonner ses activités. En effet, l'organisation serait « *le lieu du dia-logue, du langage (logos) qui passe entre les hommes (dia) et au travers duquel se tissent et se retissent en permanence les fils de l'action commune* » (Detchessahar, 2019, p. 28).

Premièrement, afin d'exposer cette approche, quelques notions clés sont définies. En effet, l'approche des espaces de discussion du travail mobilise plusieurs notions (l'espace, la discussion et le travail) dont il est nécessaire de préciser les définitions.

2.2.1.1. L'espace

L'approche des espaces de discussion du travail mobilise la notion d'espace. En effet, d'après Detchessahar (2011, p. 59), « *la discussion ne se déploie jamais sur un fond neutre, mais à l'intérieur d'un espace plus ou moins bien structuré pour l'accueillir* ». Ainsi, il y aurait une influence bidirectionnelle entre l'espace et la discussion. Dans cette approche, l'espace est principalement considéré au regard de ses caractéristiques (d'un point de vue matériel et conventionnel). Les auteurs affirment que l'espace influence la discussion et les résultats de celle-ci et que cette influence s'exerce également dans les deux sens (Detchessahar, 2013). Ainsi, dans cette approche, l'espace n'est pas considéré seulement comme un espace physique, mais aussi comme un construit social (e.g. Lefebvre, 1974).

2.2.1.2. La discussion

Par ailleurs, l'approche présentée ici utilise la notion de discussion. Dans le sens commun, la discussion est définie par le Petit Robert (2014, p. 751) comme étant « *l'action de discuter, d'examiner (quelque chose) seul ou avec d'autres, en confrontant les opinions* » (2014, p.751). Cette définition est en phase avec la distinction qu'opère Senge (1994) entre le dialogue et la discussion. Selon lui, dans le dialogue, il y a une « *exploration libre et créative de la complexité et des enjeux subtils ainsi qu'une écoute profonde de l'autre en suspendant ses propres points de vue* » alors que la discussion est plutôt un échange de points de vue qui sont présentés et défendus afin d'influencer des prises de décisions (Senge, 1994, p. 221, notre traduction). Les auteurs de l'approche des espaces de discussion du travail s'appuient plutôt sur les travaux d'Habermas (1987) et considèrent la discussion comme « *une forme particulière de communication de type dialogique (ni monologue, ni lubrifiant, ni simple expression de la subjectivité), de nature intersubjective et à finalité politique (construction de compromis d'action et de règles locales)* » (Detchessahar, 2013, p. 61). Ainsi, la discussion est considérée comme l'échange permettant de construire des règles, des normes et/ou des solutions de compromis permettant au collectif qui les produit de faire le travail (Detchessahar et al., 2015). Selon Detchessahar (2019, p. 43), « *la discussion a donc fondamentalement une fonction politique, au sens où elle est le moyen d'une finalité qui est de produire des solutions ou des règles* ». Cette définition de la discussion rappelle un des fondements théoriques de cette approche, à savoir la théorie de la régulation sociale (e.g. de Terssac, 2003; Reynaud, 1988).

L'approche des espaces de discussion du travail, proposant un management de cette régulation conjointe, suggère dès lors que le management, dans son rôle d'animation du collectif, soit attentif à « *l'existence d'espaces au sein desquels ces contradictions s'expriment, se discutent et se dépassent* » (Detchessahar, 2011, p. 93). En d'autres mots, l'approche des espaces de discussion du travail s'appuyant sur la théorie de la régulation sociale, se présente comme une approche gestionnaire et pragmatique de ce travail de gestion des régulations sociales au cœur des organisations (Detchessahar et al., 2015; Detchessahar & Grevin, 2009).

2.2.1.3. Le travail

La dernière notion mobilisée dans l'approche des espaces de discussion du travail est le travail. Dans le dictionnaire, le travail est défini comme « *l'ensemble des activités humaines orientées vers un but* » (Robert, 2014, p. 2609). Le travail est au cœur de l'approche des espaces de discussion du travail. Dans ce cadre, les auteurs s'appuient généralement sur la définition de Dejours (1993, p. 44) considérant le travail comme « *l'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite* » (e.g. Grimand et al., 2017). Cette définition souligne encore l'ancrage en psychodynamique du travail de cette approche (en faisant référence aux travaux de Christophe Dejours). De plus, elle met en exergue

deux éléments : l'importance d'étudier le travail réel et le postulat selon lequel il existe un inévitable décalage entre le travail prescrit et le travail réel (cf. Encadré 2).

Le travail prescrit et le travail réel
Les psychologues, sociologues, ergonomes ou encore ergologues ont démontré que tout travail est une activité qui n'est « <i>réductible ni à la prescription, ni à l'action visible, finalement réalisée</i> » (Dujarier, 2015, p. 30). Le travail est considéré par ces disciplines comme un processus complexe qui nécessite de sentir, de réfléchir, d'évaluer, de choisir le bon geste ou le bon mot, etc. Ainsi, d'après Dujarier (2015) notamment, il est essentiel de distinguer le travail réel du travail prescrit. Davezies (2012) aussi considère que le décalage entre le travail tel qu'il est prescrit et le travail réel est une réalité qui constitue par ailleurs la leçon fondamentale de l'ergonomie. Ainsi, il précise que « <i>le travail n'est jamais la simple réalisation de la tâche telle qu'elle est formulée par la prescription</i> » (Davezies, 2012, p. 2). Cela signifie que le travail ne se limite jamais aux responsabilités ou aux actes tels qu'ils ont été prescrits par la hiérarchie car le travailleur est toujours amené à élargir son travail en prenant en compte des situations exceptionnelles ou originales qui développeront son pouvoir d'agir et humaniseront son travail (Davezies, 2012). Par ailleurs, des caractéristiques telles que son âge, son expérience professionnelle ou encore son état (physique et mental), par exemple, ou encore, sa conception du métier, ses valeurs, ce qu'il pense que la hiérarchie valorise ou surveille, etc. influenceront les gestes et manières de faire du travailleur (Ughetto, 2018). Enfin, le travail réel est parfois aussi appelé le travail <i>vivant</i>, défini comme « <i>l'activité réelle de la personne au travail : ce qu'elle déploie de sensibilité, d'affects, d'intelligence, d'inventivité, d'empathie avec les autres et avec les choses, afin de surmonter les obstacles et d'atteindre les objectifs assignés par l'organisation</i> » (Coutrot, 2018, p. 30).

Encadré 2 - Le travail prescrit et le travail réel

Dans cette recherche, nous nous focaliserons sur le dialogue sur le travail. Travail qui sera, en cohérence avec la littérature mobilisée dans cette recherche, considéré comme divisible en deux catégories : le travail prescrit et le travail réel. L'intérêt d'étudier spécifiquement le travail est supporté notamment par Gomez (2013) qui invite à s'intéresser au travail réel, aux efforts effectivement déployés pour produire les richesses qui font vivre nos sociétés. D'autant plus que Gomez fait le lien entre la liberté et le travail. Selon lui (Gomez, 2013, p. 169), « *dans une société véritablement libre, ceux qui travaillent doivent savoir comment ils construisent, ensemble, la société commune, comment ils agissent sur notre milieu et transforment notre environnement, comment ils contribuent ou non au bien commun et à l'histoire qu'ils produisent. Leur travail n'est jamais neutre ou absorbé par de vastes mécaniques abstraites qui sont rationnelles à leur place. Leur laisser croire cela, c'est les priver d'une responsabilité qui détermine leur véritable liberté* ». Dans le cas des entreprises dites libérées où la liberté est présentée comme un élément fondamental de cette technique managériale, quelle est la place du travail dans les

discussions ? Si Gomez (2013) insiste sur l'importance d'étudier le travail réel, il apparaît également pertinent de questionner les prescriptions du travail qui peuvent se transmettre dans ou par le dialogue. Les principes d'autonomie et de liberté typiques des entreprises dites libérées ont-ils un impact sur le décalage entre la prescription du travail et le travail réel ? Comment se caractérise ce décalage dans une organisation qui prône l'autonomie des travailleurs (que l'on peut intuitivement comprendre comme une réduction de la prescription dans le travail) ?

Le travail réel
Gomez (2013) considère le travail réel comme une triple expérience : subjective, objective et collective. L'expérience subjective fait référence au fait que le travail est toujours réalisé par un individu unique. L'expérience objective fait référence aux résultats du travail, le bien ou le service issus de la réalisation du travail. Enfin, l'expérience collective est liée au fait que le travail se réalise toujours avec et/ou pour d'autres individus.

Encadré 3 - Le travail réel selon Gomez (2013)

L'approche des espaces de discussion du travail invite à l'étude du dialogue sur le travail (prescrit et réel). Néanmoins, un questionnement quant à la mise en visibilité du travail réel se pose dans la littérature. En effet, si d'un point de vue théorique, l'approche retenue se présente comme étudiant les discussions sur le travail réel, l'approche ne prévoit pas comment rendre le travail visible (Grimand et al., 2017). En d'autres mots, l'approche des espaces de discussion du travail affirme qu'un dialogue sur le travail réel est nécessaire dans les organisations mais celle-ci ne dit pas comment accéder au travail réel dans une discussion. La volonté des membres de la direction d'une organisation de mettre en place des espaces d'échanges d'informations ne suffit pas à créer de réels espaces de discussion du travail, comme le démontre le cas d'une organisation à haute fiabilité étudié par Detchessahar et ses collègues (2017). Certains auteurs en ergonomie esquissent des réponses à cet accès au travail réel. Par exemple, Van Belleghem et Conti (2015, p. 4) invitent à utiliser les entretiens d'explicitation (Vermersch, 2000) décrit comme « *des techniques spécifiques d'entretien mises en œuvre par un intervieweur pour faciliter la verbalisation d'une action concrète qu'un sujet interviewé tente de se remémorer* ». Plus globalement, d'autres auteurs invitent à lancer les débats sur des situations extrêmement concrètes, sur des dossiers ou des événements précis afin d'éviter de passer à côté du travail réel (Gaudart & Rolo, 2015). Cette précaution sera prise en compte dans la partie empirique de cette recherche.

2.2.1.4. L'espace de discussion du travail

Ayant clarifié les trois notions composant l'expression « *espace de discussion du travail* », il est dorénavant pertinent de s'intéresser à ce qu'est un espace de discussion du travail. S'il existe différentes conceptions des espaces de discussion du travail, la définition la plus précise de cette

notion est celle de Detchessahar (2013, p. 59) selon laquelle « *l'espace de discussion est le médium à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète. Il est un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants. C'est un espace qui ouvre aux acteurs des possibilités d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail en vue de la construction de compromis, le plus souvent provisoires, mais qui serviront pour un temps de point d'appui à l'action collective* ».

Cette définition souligne les différents postulats identifiés en amont de l'approche des espaces de discussion du travail. En effet, elle met en évidence l'inévitable décalage entre le travail prescrit et le travail réel. Elle insiste aussi sur le besoin de construire des solutions collectivement pour surmonter ces décalages. La construction de ces solutions ne serait possible qu'au travers un dialogue, une régulation qui orientera ensuite l'action collective. Enfin, la définition fait référence à la possibilité pour les participants de ces espaces d'énoncer des difficultés. Cet élément souligne l'intérêt du dialogue dans les organisations actuelles et rejoint ainsi les propos des auteurs mis en évidence dans la première section de ce chapitre. En effet, d'après Detchessahar (2011, p. 95), le dialogue dans ces espaces permet « *de recomposer les ressources subjectives des salariés éprouvés par des logiques de travail contradictoires* ».

Plus largement, Abord de Chatillon & Desmarais (2017) identifient deux conceptions des espaces de discussion du travail dans la littérature : extensive et restrictive. La première revient à considérer « *que tout type de discussion ayant des répercussions sur le travail peut constituer un espace de discussion* » (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017, p. 17), contrairement à la vision restrictive des espaces de discussion du travail selon laquelle l'espace de discussion du travail n'existe « *qu'à travers des conditions particulières : réelle mise en débat du travail réel, prise de décision effective concernant le travail, articulation des différents espaces entre les niveaux hiérarchiques, articulation avec les lieux de régulation...* » (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017, p. 17).

Selon ces auteurs, tous les espaces de discussion du travail sont « *des lieux au sein desquels se construit la régulation du travail* » (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017, p. 15). Les différentes approches ont également en commun de s'intéresser aux discussions opérationnelles et stratégiques ainsi qu'à leur articulation (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017). Néanmoins, l'architecture, les conditions d'émergence ainsi que le contenu des discussions peuvent varier d'une conception à l'autre. Dans leur article, ces auteurs proposent le Tableau 10 reprenant les principales distinctions effectuées entre les conceptions restrictive et extensive des espaces de discussion du travail.

	Conception extensive	Conception restrictive
Architecture des EDT	Possibilité qu'il existe des EDT purement locaux, non articulés au reste de l'organisation.	Les EDT doivent permettre une articulation entre les lieux d'exercice de l'activité et les lieux de régulation.

Conditions d'émergence	Les EDT concernent tous types de lieux de discussion y compris des espaces <i>ad hoc</i> pilotés par des intervenants externes.	Les EDT peuvent être formels ou informels mais ils sont pilotés en interne.
Contenu des discussions	Tous types de discussion sur l'activité et les processus, y compris la conversation stratégique.	Discussions collectives, centrées sur le travail, fréquentes, informées, mémorisées.

Tableau 10 - Synthèse des conceptions des EDT proposée par Abord de Chatillon et Desmarais (2017, p. 18)

Il est utile de noter que les espaces de discussion du travail portent parfois des appellations différentes telles que les espaces de délibération, les espaces de débats (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015) ou encore les espaces de dialogue (Damothe & Grégoire, 2013; Detchessahar, 2019; Ughetto, 2014). Dans la thèse présentée ici, l'expression « espaces de discussion du travail » sera retenue pour les mêmes raisons que celles exprimées par Van Belleghem et Forcioli Conti (2015, p. 2) : premièrement, cette expression est celle qui tend à s'imposer dans la francophonie, notamment institutionnelle, deuxièmement, l'expression permettrait « *un travail d'interprétation largement ouvert* » qui permet l'interdisciplinarité et des ouvertures méthodologiques intéressantes pour les recherches.

Ayant précisé les différentes notions mobilisées dans cette approche, il est désormais intéressant d'explorer la dimension normative des espaces de discussion du travail. Ainsi, de nombreuses recherches dans diverses disciplines (en gestion (e.g. Detchessahar, 2011) ; en ergonomie (e.g. Casse & Caroly, 2017a; Piney, 2015; Rocha et al., 2017) ; en sociologie (e.g. Dujarier, 2015)) témoignent de l'importance de la discussion sur le travail afin d'éviter les dysfonctionnements et les malaises pour les travailleurs. Les auteurs prônant l'importance du dialogue dans les organisations suggèrent que celui-ci permet d'éviter les confusions pour les travailleurs étant inévitablement soumis à des prescriptions sinon contradictoires, en tension (Detchessahar, 2013). Sans ce dialogue pour construire des compromis et des solutions provisoires à ces contradictions, les travailleurs s'épuiseraient en tentant de satisfaire tous les (insatisfaisables) indicateurs de gestion (Detchessahar, 2013). Ces constats invitent de plus en plus de chercheurs à s'intéresser aux questions relatives à la santé au travail (e.g. Bachelard, 2016; Bertrand & Stimec, 2011; Detchessahar, 2011, 2013). À ce sujet, Detchessahar (2011, p. 90) souligne le paradoxe selon lequel « *la tertiarisation de l'économie, la robotisation et l'informatisation accrue [n'ont] pas suffi à libérer l'homme de la pénibilité du travail* ».

À ce jour, l'approche des espaces de discussion du travail est généralement associée à la question de la santé au travail (notamment dans le cadre des études SORG dirigées par Detchessahar). Ainsi, dans la littérature francophone en sciences de gestion (e.g. Conjard & Journoud, 2013; Detchessahar, 2011; Detchessahar & Grevin, 2009; Gentil, 2012; Grimand et al., 2017), les espaces de discussion du travail sont généralement perçus comme « *des opérateurs de santé et de qualité de vie au*

travail » (Detchessahar, 2013, p. 57). La mise en débat des contraintes ou tensions ressenties dans le travail permettrait la construction de compromis et de solutions provisoires qui guideraient le travail pour un certain temps. Cette construction de compromis au sein des espaces de discussion du travail offrirait aussi aux travailleurs l'opportunité d'agir sur leur environnement et leur travail (Detchessahar, 2013). En ce sens, ces espaces auraient d'autant plus d'impacts positifs dans la mesure où ils permettraient de mettre l'organisation en débat à un niveau proche géographiquement et thématiquement du travail (Bertrand & Stimec, 2011). Les problèmes pourraient dès lors être régulés et traités au fur et à mesure de leur apparition (Detchessahar et al., 2015). D'après Pezé (2014), ces espaces devraient permettre aussi aux managers de mettre en débat les marges de manœuvre de chacun. Enfin, cette proposition est soutenue par les travaux d'Abord de Chatillon et Desmarais (2017) qui ont démontré statistiquement la relation positive entre l'existence et la qualité des espaces de discussion du travail et la prévention de l'épuisement professionnel (à savoir, la fatigue physique et l'épuisement professionnel). Au regard de notre recherche, il est également intéressant de souligner que leur recherche quantitative montre une relation significativement positive entre un management participatif et la qualité perçue des espaces de discussion du travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017).

Au-delà d'être des opérateurs de santé permettant de mettre en débat l'organisation et le travail, les espaces de discussion du travail offriraient également l'opportunité pour le management d'appréhender le travail réel et ses difficultés (Detchessahar, 2013). Ainsi, ces espaces seraient le point de départ d'une reconnaissance managériale nécessaire au bien-être des travailleurs (Detchessahar, 2013). La reconnaissance issue de ces espaces se construirait au regard des réalités du travail tel qu'il est vécu. Le travailleur, reconnu pour son travail réel, apprécierait cette marque de reconnaissance qui, dès lors, ne risque pas d'être perçue comme une tentative de manipulation (Brun & Dugas, 2005). Bertrand et Stimec (2011) précisent que cette reconnaissance n'est pas seulement une opportunité pour les managers de reconnaître le travail des travailleurs, mais également l'occasion pour les travailleurs, entre eux, de partager de la considération sur le travail réalisé. Cependant, ce postulat est questionné par certains auteurs qui soulignent le coût social du dévoilement nécessaire du travailleur dans ces espaces de discussion (e.g. Grimand et al., 2017). En effet, celui-ci est invité à expliciter son travail, sa manière de procéder mais donc aussi ses faiblesses ou incompétences qui peuvent représenter un coût social lourd pour le travailleur (Grimand et al., 2017). L'approche telle que développée actuellement ne tient pas compte de ce coût dans son ingénierie. Pourtant, plusieurs auteurs sont convaincus qu'il est difficile de parler de son travail car cette « *action engage à la fois le corps et l'esprit dans un rapport complexe au monde, même pour des gestes simples, rendant sa mise en mots par les travailleurs délicate* » (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015, p. 4).

Les espaces de discussion du travail seraient également, sous certaines conditions, des espaces de réassurance pour les travailleurs (Detchessahar & Honoré, 2002). En effet, il est courant que les compromis construits au sein de ces espaces enfreignent les règles ou les normes de l'organisation. Ainsi, ces espaces, dans l'hypothèse où cette flexibilité est tolérée par l'entreprise (e.g. Bertrand & Stimec, 2011) peuvent être un lieu où le management et les travailleurs s'accordent sur les limites à franchir face à un problème ou à une contradiction (Detchessahar, 2013).

Enfin, certaines études ont mis en évidence d'autres attributs aux espaces de discussion du travail. Par exemple, en ergonomie, Rocha, Mollo et Daniellou (2015, 2019) suggèrent que les espaces de discussion du travail contribuent au développement d'une culture de la sécurité. Bellini et ses collègues (2018) ont par ailleurs démontré que ces espaces peuvent être de véritables outils de gestion (au sens d'Hatchuel et Weil) permettant aux managers de réguler les paradoxes issus de la Nouvelle Gestion Publique.

Il est essentiel de souligner que les caractéristiques et les conséquences des espaces de discussion du travail tels que présentées ici font référence à des espaces de discussion du travail instaurés dans l'organisation ayant des caractéristiques particulières. Ils sont d'ailleurs parfois institués par des chercheurs dans le cadre d'un projet spécifique. Il s'agit par exemple d'espaces de discussion implémentés par des équipes de recherches dans le cadre d'une recherche-intervention (e.g. Detchessahar et al., 2015). Ces caractéristiques particulières sont décrites dans la sous-section suivante dédiée à l'ingénierie des espaces de discussion du travail.

Dans le cadre de la thèse présentée ici, nous nous éloignons de cette conception normative des espaces de discussion du travail. En effet, l'objectif de la recherche présentée ici n'est pas de développer ou d'instaurer des espaces de discussion du travail dans des entreprises dites libérées mais d'en observer le fonctionnement. Ainsi, partant du postulat que les espaces de discussion du travail existent dans toute organisation, il s'agit de les identifier et d'en comprendre le fonctionnement et les dynamiques dialogiques à l'œuvre. Ces éléments sont développés dans la troisième section de ce chapitre.

En résumé, l'expression « *espace de discussion du travail* » a été analysée, décomposée et définie. Cela permet de mettre en évidence plusieurs éléments tels que l'influence bidirectionnelle entre l'espace et la discussion ou encore l'importance du travail réel (à distinguer du travail prescrit). Les différentes conceptions (restrictive et extensive) des espaces de discussion du travail ont également été soulignées. Par ailleurs, le cœur de l'approche des espaces de discussion du travail a été exposé. Selon les auteurs emblématiques de cette approche, ces espaces (ayant des caractéristiques particulières) peuvent être des opérateurs de santé grâce à la mise en débat du travail et de

l'organisation. Ils peuvent également être des espaces de prises de connaissance du travail réel et de ses difficultés et des espaces de réassurance pour les travailleurs.

Un autre intérêt de l'approche des espaces de discussion du travail pour cette recherche réside dans la littérature concernant son ingénierie. En effet, comme cela a été précisé en amont, les recherches s'appuyant sur un dispositif méthodologique de type « recherche-intervention » ont été nombreuses et ont permis d'enrichir les connaissances sur les éléments clés auxquels le chercheur doit être attentif concernant le dialogue dans ces espaces. Dès lors, la partie suivante présente les éléments d'ingénierie disponibles dans la littérature concernant les espaces de discussion du travail. Ces éléments seront mobilisés dans le chapitre méthodologique de la recherche.

2.2.2. L'ingénierie des espaces de discussion du travail

Dans une perspective très opérationnelle (courante en ergonomie et dans les recherches-interventions en gestion), les auteurs de l'approche des espaces de discussion du travail proposent des éléments concrets qui seraient enclins à favoriser le dialogue dans les espaces de discussion du travail. L'ingénierie de ces espaces a fait l'objet de recherches dans diverses disciplines telles que la gestion (e.g. Detchessahar, 2011; Detchessahar et al., 2017) ou encore l'ergonomie (Casse & Caroly, 2017b; Domette & Michel, 2016). L'importance de l'ingénierie des espaces de discussion du travail est également soulignée dans les travaux de Merceron (2016, p. 113) qui affirme que le « *dialogue se conçoit* », via « *une ingénierie et un outillage spécifique pour en garantir le fonctionnement dans le temps* ».

Dans cette thèse, la présentation de la littérature sur l'ingénierie des espaces de discussion du travail souligne les éléments clés auxquels il faudra être attentif lors des observations des espaces de discussion du travail dans les entreprises dites libérées. Contrairement aux auteurs cités ici, il ne s'agira pas de penser l'ingénierie des espaces de discussion du travail dans les entreprises dites libérées mais d'en observer le fonctionnement afin de caractériser les dynamiques dialogiques qui s'y exercent. Dès lors, les recommandations des auteurs en termes d'ingénierie des espaces de discussion du travail servent ici à identifier des éléments critiques à l'analyse des espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées.

Detchessahar et ses collègues (2015, p. 70) proposent de concevoir l'ingénierie de ces espaces selon un double substrat : matériel et conventionnel. Le premier a pour objectif de « *définir des espaces de discussion de niveau micro, méso et macro, de les équiper de méthodes et d'outils de support à la discussion, d'en définir la fréquence et les participants* ». Le deuxième consiste à déterminer « *les normes de comportement et d'équipements intellectuels (écoute, confiance, conception du management accordant du prix à la parole des personnels d'exécution...)* » de ces espaces. Par ailleurs, Detchessahar (2011, 2013) souligne l'importance de penser la connexion entre les différents niveaux d'espaces de discussion du travail et d'éviter les

éventuels freins à la discussion. La maîtrise de ces éléments est supposée assurer la qualité des espaces de discussion du travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017).

2.2.2.1. *Le substrat matériel des espaces de discussion du travail*

Selon Detchessahar (2013), l'espace de discussion du travail peut exister en marge de l'activité de travail ou en son sein, comme dans certaines salles d'exploitation des organisations actives dans le transport routier de marchandises (Detchessahar, 1997) ou encore dans les salles de commandes de certains blocs opératoires (Gentil, 2012) ou des centrales nucléaires (Journé, 1999). Ainsi, l'espace de discussion du travail se déploierait parfois dans des espaces autrefois réservés à la communication où l'on y intègre une dimension dialogique. Par ailleurs, les espaces de discussion devraient faire l'objet d'une réflexion quant à leur maintien ou non dans le temps. En fait, la définition du substrat matériel de l'ingénierie des espaces de discussion du travail serait fonction des contingences de l'organisation. Ainsi, Detchessahar (2013, p. 73) suggère de se poser, par exemple, les questions suivantes avant de les concevoir : « *quels doivent être les temps de la discussion manager-managé et les temps de la discussion manager-équipe ?* » ; « *à quelle fréquence ouvrir la discussion ?* » ou encore « *la discussion se conçoit-elle hors de l'activité ou bien également dans l'activité et dans ce cas, quels équipements spécifiques pour la soutenir ?* ».

Ainsi, il s'agirait, dans chaque organisation, de s'interroger sur les modalités adéquates à appliquer aux espaces de discussion du travail en fonction des caractéristiques du travail réalisé. La temporalité des discussions ne serait donc pas la même d'une organisation à une autre (Detchessahar, 2013). Par ailleurs, l'auteur invite à s'interroger sur les outils de gestion qui seront en mesure de soutenir la discussion dans ces espaces. Il est intéressant de noter que si la multitude des outils de gestion est pointée du doigt comme partielle responsable du malaise des travailleurs (dans les travaux dénonçant les effets délétères du management financiarisé, par exemple), ils ne sont pas pour autant exclus de l'approche présentée ici. En effet, comme le souligne Detchessahar (2013, p. 74), « *les outils de gestion et les indicateurs notamment, sont indispensables pour suivre l'activité et informer la discussion collective. L'enjeu n'est pas de les supprimer mais, parfois, d'en faire évoluer les usages* ». Il serait donc nécessaire d'être attentif à l'utilisation et aux effets des outils de gestion afin qu'ils soient en mesure de supporter la discussion sur le travail et non, être inhibiteurs de dialogue dans l'organisation.

Par ailleurs, la formalisation des espaces de discussion serait également un aspect de leur ingénierie à penser en fonction de l'organisation dans laquelle ils se déploient (Detchessahar, 2013). Abord de Chatillon et Desmarais (2017) suggèrent que les espaces informels fassent l'objet d'une attention particulière tant ils seraient importants. Detchessahar (2013, p. 75) préconise d'impliquer les partenaires sociaux dans la définition de ces aspects de l'ingénierie des espaces de discussion du

travail en affirmant que : « *la conception du dispositif comme sa surveillance dans le temps à travers des dispositifs de suivi [est] à définir avec institutions représentatives du personnel* ». En effet, ces éléments constitueraient « *de bons objets du dialogue social dans les organisations, susceptibles de mobiliser l'ensemble des parties derrière l'objectif de mise en discussion du travail* ». Cette proposition est également supportée par les travaux de Lochard (2012) sur le déploiement d'espaces de discussion du travail dans un ministère français ou ceux de Van Belleghem (2016) qui suggèrent que le dialogue social (entendu comme le dialogue entre l'employeur et les représentants des travailleurs), pourrait étendre sa portée grâce à l'introduction de ces espaces.

Le substrat matériel des espaces de discussion du travail (sa conception, son équipement) serait donc lié aux contingences de chaque organisation (Domette & Michel, 2016). Néanmoins, dans une perspective plus prescriptive, Detchessahar (2011) a identifié six caractéristiques de la discussion telle qu'elle *devrait* s'exercer dans ces espaces. L'Encadré 4 les résume.

Les caractéristiques de la discussion selon Detchessahar (2011)

Premièrement, la discussion devrait être centrée sur le travail, c'est-à-dire sur l'activité concrète des personnes en situation de travail. Cette première caractéristique invite à s'interroger à l'effet de l'activité de travail sur la discussion et son contenu. À l'inverse, cela soulève également la question de l'éventuel effet de la discussion sur l'activité de travail.

Deuxièmement, la discussion devrait être fréquente afin d'éviter qu'elle ne s'éloigne des réalités du travail.

Troisièmement, la discussion devrait être encadrée. Une personne aurait pour mission d'animer la discussion afin de permettre au groupe de faire émerger des solutions collectivement et de remonter ces solutions vers le top management de l'organisation. Selon Detchessahar (2011, p. 102), cette personne « *doit partager avec le groupe une commune professionnalité, gage à la fois de sa légitimité, de sa capacité à saisir les problèmes et de la qualité des délibérations* ».

Quatrièmement, la discussion devrait s'appuyer sur des indicateurs et des outils de gestion permettant à celle-ci d'être informée.

Cinquièmement, la discussion, dans certains cas, devrait être mémorisée de façon à être partagée avec d'autres personnes. Il peut en effet être intéressant de formaliser les solutions provisoires décidées collectivement au cours d'une discussion afin qu'elles soient transmises ou débattues avec d'autres acteurs.

Enfin, la discussion n'est possible qu'à condition qu'un climat de confiance ne soit présent. En effet, les processus discursifs ne fonctionneraient que s'il existe de la confiance entre les différents participants de la discussion. Pour ce faire, les auteurs recommandent que la discussion s'inscrive dans des processus de long terme (Detchessahar, 2011).

Encadré 4 - Les caractéristiques de la discussion selon Detchessahar (2011)

Au-delà de ces propositions matérielles concernant les espaces de discussion du travail, un autre élément semble important lorsqu'on s'intéresse à l'ingénierie de ces espaces : penser les différents niveaux d'espaces de discussion du travail dans l'organisation et leur connexion (e.g. Detchessahar et al., 2015).

Conjard et Journoud (2013), par exemple, proposent de classer les différents niveaux d'espaces de discussion du travail en deux catégories, les espaces de discussion dits opérationnels et les espaces de discussion dits stratégiques. Ainsi, la première catégorie, généralement animée par le manager de proximité, « *visé à mettre en débat avec l'équipe, l'exécution des tâches quotidiennes ainsi que les difficultés et contraintes qui en résultent, mais aussi la déclinaison opérationnelle des choix stratégiques décidés par la direction. Ces échanges au sein de l'unité de travail permettent de mettre en exergue le vécu des situations de travail, ce qui est perçu par les salariés comme des contraintes mais aussi comme des ressources* » (Conjard & Journoud, 2013,

pp. 87–88). La seconde catégorie d'espaces de discussion du travail, dits stratégiques, est généralement composée du management qui s'intéresse aux questions liées à l'élaboration et à la déclinaison des objectifs stratégiques. Dans cet espace, l'objectif est de mettre en débat les informations apportées par le manager de proximité, les prescriptions du management et les orientations stratégiques de l'organisation (Conjard & Journoud, 2013). Ces auteurs soulignent dès lors l'importance de l'échange des informations entre ces différents niveaux d'espaces de discussion du travail (Conjard & Journoud, 2013). Le Tableau 11 suivant synthétise les deux catégories d'espaces de discussion proposé par Conjard et Journoud (2013, p. 89) et leurs principales caractéristiques.

	Espace de discussion opérationnel	Espace de discussion stratégique
Objectifs	Piloter, organiser, réguler au niveau micro	Piloter, organiser, réguler au niveau macro
Acteurs concernés	N+1 et son équipe. Participation occasionnelle d'un 1/3 expert d'un sujet à traiter. Participation occasionnelle de la direction ou du N+2.	Direction et encadrement supérieur. Participation ou non de l'encadrement de proximité selon les modalités retenues pour assurer le lien entre les deux espaces.
Objet de la discussion	Centré sur (1) le travail concret de l'équipe, les situations problématiques ; (2) la faisabilité des objectifs assignés par la direction ; (3) les besoins de régulations ; (4) les ressources à mobiliser ; et (5) l'organisation du travail.	Centré sur (1) l'élaboration et la déclinaison des objectifs ; (2) l'instruction des problèmes identifiés localement et des solutions à apporter ; (3) le pilotage du changement.
Rôle du n+1	Animer un débat critique et contradictoire et jouer un rôle de traduction.	Faire remonter les informations émanant du niveau opérationnel et jouer un rôle de traduction.
Facteurs favorables	Temps et moyens dédiés. Manager de métier, au plus près du terrain et disposant des marges de manœuvre nécessaires. Soutien et formation du manager.	Posture du dirigeant. Mode de management participatif et soutien des fonctions supports. Autonomie de décision de l'entreprise.
Points de vigilance	Enjeu de crédibilité du dispositif et du manager qui l'anime. Mode d'animation : juste équilibre entre un outillage excessif et l'accueil de l'imprévu.	Approche exclusivement gestionnaire (reporting, 1 problème = 1 solution). Tout renvoyer à la régulation locale.

Tableau 11 - Synthèse des deux niveaux d'espaces de discussion du travail proposée par Conjard et Journoud (2013, p.89)

Au-delà de ces espaces de discussion, les auteurs soulignent l'existence d'autres espaces de discussion formels et informels tels que les communautés de pratiques, les espaces de formation ou encore les pause-café, etc. (Conjard & Journoud, 2013). La distinction présentée entre les espaces de discussion stratégique et opérationnelle est remise en question par d'autres auteurs, notamment Bellini et ses collègues (2018, p. 7) qui affirment que cette distinction empruntée à la

vision taylorienne du travail entre en contradiction avec la conception soutenue par cette théorie selon laquelle « *les salariés dans leur travail quotidien construisent et redéfinissent quotidiennement les orientations stratégiques d'une organisation* ».

En outre, les connexions entre ces espaces semblent être fondamentales pour que puisse exister une dynamique dialogique dans l'organisation. Ainsi, pour que ces espaces puissent être connectés, Detchessahar (2013, p. 75) suggère que « *le management de première ligne [soit] lui aussi partie prenante d'un espace de discussion d'un niveau supérieur au sein duquel pourront être portés les produits de la discussion locale et discutés les solutions de niveau méso-organisationnel* ». Par ailleurs, la connexion entre les différents espaces de discussion du travail semblerait être de nature à déclencher de l'innovation à partir des réalités du travail, ce qui éviterait au management de n'envisager l'innovation qu'au travers de l'adoption de modes issues de l'extérieur de l'organisation (Detchessahar, 2013).

En résumé, définir le substrat matériel de l'espace reviendrait à déterminer « *l'organisation concrète de l'espace : le lieu et son architecture, les outils, les dispositifs et les multiples artefacts mobilisés dans la discussion (indicateurs, ratios, comptes rendus ou planification d'activité, diagrammes...)* » (Detchessahar, 2013, p. 60). Dans une interview, Daniellou souligne que cette ingénierie ne doit pas se traduire par la création « *d'usines à gaz, complètement étrangères à l'organisation habituelle dans l'entreprise* » (Gaudart & Rolo, 2015, p. 17). Selon lui, l'ingénierie de la discussion doit se développer en cohérence avec l'organisation, sans la bousculer mais en la faisant évoluer.

La littérature concernant le substrat matériel des espaces de discussion du travail permet d'identifier des éléments clés du dialogue, utiles pour la suite de cette recherche. Ainsi, le Tableau 12 synthétise les éléments du substrat matériel des espaces de discussion du travail qui sont retenus pour l'opérationnalisation de l'étude du dialogue cette recherche (ces éléments seront mobilisés dans le chapitre méthodologique de la recherche).

Questions à se poser	Éléments à considérer
Où dialogue-t-on ?	- Lieu de la discussion (architecture, espace) - Niveau de la discussion⁵ (micro, méso, macro) (+ connexion entre les différents niveaux de la discussion)
Qui dialogue ?	- Acteurs de la discussion (travailleurs, managers, représentants du personnel, etc.) - Rôles de chacun dans la discussion
Quand dialogue-t-on ?	- Fréquence de la discussion - Temporalité de la discussion

⁵ Le niveau de la discussion invite à rejoindre la vision taylorienne du travail qui réalise une distinction entre les niveaux stratégique et opérationnel. Ce point est d'autant plus intéressant que les entreprises étudiées dans cette recherche sont dites libérées de la hiérarchie et de la vision taylorienne du travail.

Comment dialogue-t-on ?	- Formalisation de la discussion (formel vs informel)
Sur quoi dialogue-t-on ?	- Objet de la discussion - Impact de l'activité de travail sur la discussion ou sur le contenu du dialogue
Sur base de quels supports dialogue-t-on ?	- Outils de la discussion
Quelles conséquences du dialogue ?	- Effets du dialogue sur le travail (réel et prescrit)

Tableau 12 - Eléments du substrat matériel des espaces de discussion du travail à considérer dans l'étude du dialogue
(inspiré des travaux d' Abord de Chatillon & Desmarais, 2017; Bellini et al., 2018; Conjard & Journoud, 2013; Detchessahar, 2011, 2013; Detchessahar et al., 2015; Domette & Michel, 2016; Lochard, 2012; Van Belleghem, 2016)

Au-delà des aspects matériels de l'ingénierie des espaces de discussion du travail, la littérature sur l'approche présentée ici invite à réfléchir à ce qui est appelé par Detchessahar (2013) notamment, le substrat conventionnel de ces espaces.

2.2.2.2. *Le substrat conventionnel des espaces de discussion du travail*

Si la littérature sur le substrat matériel des espaces de discussion le définit comme étant particulièrement lié aux contingences de l'organisation, le substrat conventionnel (parfois aussi appelé substrat « culturel ») est défini comme étant « *l'arrière-plan de savoirs, d'expériences et de normes de comportement partagés liant les participants (style de communication collectivement valorisé, formes d'humour, possibilité d'énoncer un désaccord ou une critique, niveau de confiance entre les participants...)* » (Detchessahar, 2019, p. 51).

Dans le cadre de la recherche-intervention, la littérature sur les composantes du substrat conventionnel des espaces de discussion du travail est plutôt prescriptive. En effet, celle-ci souligne particulièrement le rôle du management dans ces espaces. D'après Detchessahar (2011), le management devrait investir du temps et des moyens au bon déploiement de ces espaces et à leur animation afin de soutenir le dialogue dans l'organisation. Un des rôles du management dans ces espaces serait d'être en mesure de relayer les informations vers les directions afin de créer un cercle vertueux, une dynamique dans le dialogue et ses fruits. En d'autres mots, qui sont ceux de Detchessahar et ses collègues (2015, p. 64), l'enjeu du substrat conventionnel de l'ingénierie des espaces de discussion du travail est de « *mettre en œuvre une communication managériale fondée sur le dialogue, des modalités de prise de décision s'appuyant sur la collégialité et un rapport à l'autorité permettant la subsidiarité* ». Ces éléments sont détaillés ci-dessous.

L'approche des espaces de discussion du travail souligne aussi l'importance d'une communication managériale fondée sur le dialogue. En effet, comme le soulignent Detchessahar, Gentil, Grevin et Stimec (2015, p. 69), « *en l'absence d'espaces de discussion de niveau supérieur, tout espace de discussion local sur le travail s'essoufflera vite devant l'impossibilité, depuis une parole suscitée et libérée sur le travail, de faire un*

tant soit peu autorité sur les questions touchant à l'organisation de ce travail. Autrement dit, si la mise en discussion du travail opérationnel ne permet pas d'adapter l'organisation de manière à transformer réellement l'activité, alors les processus dialogiques locaux tourneront court ». Selon cette approche, c'est donc toute l'organisation qui devrait s'inscrire dans une dynamique dialogique afin d'éviter un dialogue horizontal qui n'aurait pas la possibilité de remettre en cause les structures managériales et organisationnelles dans lesquelles il s'inscrit. Le dialogue devrait donc aussi être vertical et pouvoir questionner l'organisation. Ainsi, par exemple, dans la recherche intervention de Detchessahar et Grévin (2009) dans le secteur des soins de santé, il apparaît que le management de cette organisation n'était plus en mesure d'animer le dialogue dans l'organisation, se contentant de lancer de nouvelles innovations ou pratiques de gestion pour répondre aux problèmes rencontrés.

Le deuxième élément du substrat conventionnel de l'ingénierie des espaces de discussion du travail est la prise de décision s'appuyant sur la collégialité. En effet, il semblerait nécessaire que *« l'espace de discussion puisse être un espace de décision, dont la discussion serait le moteur ou l'efficience et non la finalité »* (Detchessahar et al., 2015, p. 81). D'après Detchessahar (2019, p. 86), deux éléments soutiennent la collégialité dans les espaces de discussion du travail. D'une part, *« la reconnaissance de la dignité des personnes, au sens kantien où elles ne sont pas seulement considérées comme moyens au service de l'action mais comme des êtres raisonnables (ou de raison), des professionnels qui, à ce titre, doivent se voir reconnaître un accès légitime à la parole »*. D'autre part, la collégialité serait soutenue par *« l'accès à une parole qui s'exprime, non pas dans des lieux coupés des espaces de décision de l'entreprise (...), mais au sein d'espaces politiques, en présence de l'autorité, et susceptible ainsi de peser sur le cadre politique de l'action »*.

Le troisième élément du substrat conventionnel proposé dans cette approche est un rapport à l'autorité permettant la subsidiarité. En effet, selon Detchessahar, Gentil, Grevin et Stimec (2015, p. 83), *« l'enjeu de la discussion n'est certainement pas d'annuler ou de réduire l'autorité mais d'en promouvoir des modes d'exercice différents. (...) Il s'agit d'une forme d'autorité qui promeut et permet la prise de parole des collaborateurs plus qu'elle ne l'étouffe, qui soutient, plus qu'elle ne contraint »*. Cette vision du rapport à l'autorité promeut une certaine appropriation par les travailleurs de l'autorité sur l'organisation et serait de nature à développer le dialogue dans les espaces de discussion du travail.

Le concept de subsidiarité
Issue de la philosophie politique, la notion de subsidiarité questionne la liberté et l'autorité (et sa finalité) (Merceron, 2016; Millon-Delsol, 1993). Selon Millon-Delsol (1993), le principe de subsidiarité signifie que l'autorité est au service des personnes qu'elle commande, lorsque celles-ci ne s'auto-suffisent plus. En d'autres mots, la notion de subsidiarité <i>« supplée les limites des groupes inférieurs tout en respectant leur autonomie dans les domaines dans lesquels ils peuvent agir par eux-mêmes »</i> (Detchessahar, 2013, p. 77).

La subsidiarité est généralement définie comme « *la règle générale selon laquelle tout ce que les individus, seuls ou en groupe, peuvent accomplir par eux-mêmes ne doit pas être transféré à l'échelon supérieur* » (Barroche, 2008, p. 778). Néanmoins, Barroche (2008) émet des réserves concernant cette définition, qui selon lui, est insatisfaisante. Elle réduirait le concept de subsidiarité à la proximité, la décentralisation ou encore le fédéralisme. Il déplore en effet que la définition « *a tendance à réduire la subsidiarité à une simple présomption de compétence en faveur de la plus « petite » entité* » (Barroche, 2008, p. 785). Selon l'auteur, la subsidiarité « *n'est ni un principe de droit, ni une catégorie d'action, mais plutôt l'expression d'une certaine conception de la politique qui affirme l'antériorité de la personne et ses groupes d'appartenance par rapport à toutes les structures institutionnelles issues de la volonté humaine. (...) il s'agit de protéger l'homme d'une emprise qui voudrait réduire ses capacités et ses droits* » (Barroche, 2008, p. 788).

D'après Millon-Delsol (1993, p. 37), l'application de la subsidiarité requiert plusieurs conditions. Premièrement, il s'agit d'avoir « *confiance dans la capacité des acteurs sociaux et dans leur souci de l'intérêt général* ». La deuxième condition est « *l'intuition selon laquelle l'autorité n'est pas détentrice par nature de la compétence absolue quant à la qualification et quant à la réalisation de l'intérêt général* », et enfin, l'auteur insiste sur l'importance de la « *volonté d'autonomie et d'initiative des acteurs sociaux* ». Pour que cette volonté puisse exister, l'auteur insiste sur l'accompagnement des acteurs sociaux. En effet, si les individus ont été brisés ou infantilisés par un système autoritaire, voire totalitaire, ils devront être accompagnés pour (re)développer un sens de l'autonomie et de l'initiative (Millon-Delsol, 1993).

Par ailleurs, des auteurs se sont penchés sur l'histoire et l'évolution du concept de subsidiarité (e.g. Barroche, 2008; Millon-Delsol, 1993). Ceux-ci soulignent que de multiples interprétations existent, aussi bien au niveau du principe que dans ses applications (Barroche, 2008; Millon-Delsol, 1993). Par exemple, selon Millon-Delsol (1993, p. 36), voici comment le concept de subsidiarité se traduisait dans la Grèce ancienne : « *chaque cité conserve sa liberté, son autonomie et ses droits propres, tandis que l'alliance n'est investie que des compétences nécessaires au bien-être et à la sécurité de l'ensemble* ».

Dans les entreprises, la notion de subsidiarité signifie que « *ce sont les échelons hiérarchiques inférieurs qui font appel à l'autorité, la mettent en mouvement, pour tout ce qui dépasse leur capacité ou leurs compétences, et uniquement pour cela. L'autorité hiérarchique tient alors le rôle du subsidium, les troupes de réserve dans les armées romaines, qui ne sont activées qu'en cas de nécessité pour apporter « soutien, renfort, secours » aux troupes sur le champ de bataille* » (Detchessahar et al., 2015, p. 84). Un management basé sur la subsidiarité suggère donc que les travailleurs dits opérationnels aient un avis pertinent concernant les nécessités de leur travail et que c'est le rôle du management de pouvoir entendre et répondre à cet avis (Detchessahar et al., 2015). L'organisation est ainsi envisagée « *par*

le bas en ayant le souci majeur de préserver l'agir créatif des individus et l'ambition permanente de placer la décision au plus près de l'action » (Merceron, 2016, p. 95).

À l'heure actuelle, la notion de subsidiarité fait l'objet d'un intérêt croissant pour renouveler les modes de management des organisations. C'est le cas, par exemple, de la proposition d'un management subsidiaire (Merceron, 2016) ou d'un management libéré (Getz, 2017). Selon Detchessahar (2013), un tel rapport à l'autorité permettrait d'éviter les prises de décision trop éloignées du terrain qui génèrent des contradictions dans la réalisation du travail. De plus, cela serait de nature à soutenir le dialogue et leur connexion avec les espaces de discussion des niveaux supérieurs. Néanmoins, cela ne signifie pas un simple transfert d'autorité des managers aux travailleurs. Comme le souligne Merceron (2016, p. 116), « *le principe de subsidiarité implique, par conséquent, une constante gestion d'équilibre de l'autorité qui ne doit pas s'emballer excessivement dans un sens ou dans un autre* », cela signifie que l'autorité doit éviter d'étouffer ou d'abandonner les travailleurs dans l'exercice de leur autorité. Merceron (2016), affirmant l'intérêt d'une autorité basée sur la subsidiarité, souligne néanmoins la limite du recours à cette notion de subsidiarité, issue des sciences politiques. En effet, l'auteur rappelle la différence entre le travailleur et le citoyen. Appeler à une autorité subsidiaire dans les organisations ne modifie pas la relation inévitablement asymétrique entre le travailleur et l'employeur qui sont légalement liés par un contrat de travail basé sur la subordination du premier envers le deuxième.

Encadré 5 - Le concept de subsidiarité

Comme introduit en amont, le substrat conventionnel amène à questionner le rôle du management dans les espaces de discussion du travail. Certains auteurs précisent à ce sujet que « *le risque est que le management hérite de toutes les questions que soulèvent les salariés, sans aucune ressource pour les traiter* » (Gaudart & Rolo, 2015, p. 17).

Comme développé dans la section suivante, cette recherche ne souscrit pas à la dimension normative de l'approche des espaces de discussion du travail. Cela signifie que l'ambition de celle-ci n'est pas de développer ou d'identifier les trois éléments du substrat conventionnel présentés ci-avant dans les espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées. En revanche, nous questionnerons les dynamiques managériales observées dans les espaces de discussion du travail identifiés dans les cas étudiés. Nous tenterons également d'identifier les modalités de prise de décision ainsi que les rapports à l'autorité qui se développeraient dans ces espaces.

Au-delà des aspects conventionnels des espaces de discussion du travail, la littérature sur l'approche présentée ici souligne également les éventuels freins à la discussion. Ceux-ci font l'objet du point suivant.

2.2.2.3. Les freins à la discussion

Detchessahar (2013, p. 64) suggère qu'il existe quatre types de freins à la discussion au sein de ces espaces, à savoir, des coûts cognitifs, politiques, sociaux et de responsabilisation.

Lorsque l'auteur parle de coûts cognitifs, il fait référence au travail de traduction des représentations personnelles de l'individu lui permettant d'exprimer publiquement son avis au sein de l'espace de discussion, au-delà de l'inévitable dévoilement personnel que celui-ci suppose (Detchessahar, 2013). Les coûts politiques sont liés au renoncement des avantages que l'individu aurait pu tirer de l'information dont il disposait, seul, avant de la publier dans l'espace de discussion. Ces coûts concernent aussi bien les travailleurs que les managers. En effet, le management peut y voir son autorité remise en question car la mise en discussion du travail entraîne inévitablement une redistribution du pouvoir, notamment par une plus grande décentralisation du pouvoir au niveau local (Detchessahar et al., 2015). Ces coûts politiques sont considérés comme fondamentaux par Ughetto (2014) qui affirme que l'enjeu réside dans l'autorisation faite aux managers de proximité de parler du travail réel dans un dialogue quotidien avec les travailleurs. Ces coûts font donc directement référence à la confiance des membres de la direction envers les membres du personnel (managers et travailleurs) quant aux décisions et aux initiatives qui seront issues de ces espaces (Ughetto, 2014). Par ailleurs, il existerait aussi des coûts sociaux qui font référence à l'éventuelle « *violence toujours attachée à la dynamique de la critique et de la justification déclenchée par la discussion* » (Detchessahar, 2013, p. 64). Enfin, l'auteur parle de coûts de responsabilisation en faisant référence aux engagements mutuels pris publiquement dans les espaces de discussion du travail qu'il faudra, suite à la discussion, assumer (Detchessahar, 2013). L'ensemble des freins à la discussion exposé est synthétisé dans le Tableau 13.

Freins à la discussion	Explication
Coûts cognitifs	Référence à la pression ressentie face au dévoilement de soi dans la discussion
Coûts politiques	Référence à la pression ressentie face à l'ambiguïté de conserver l'information pour soi
Coûts sociaux	Référence à la pression ressentie suite à la critique d'une idée exprimée ou face à l'obligation de se justifier
Coûts de responsabilisation	Référence à la pression subie suite aux engagements à respecter mutuellement à la suite de la discussion

Tableau 13 - Les freins à la discussion selon Detchessahar (2013)

Les freins à la discussion sur le travail clôturent l'état de l'art sur l'ingénierie des espaces de discussion du travail. Ces éléments, très opérationnels, ont permis de rendre l'approche présentée concrète et d'identifier des éléments clés pour l'analyse des processus dialogiques dans les espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées. Afin d'aller au bout de cette opérationnalisation, il est intéressant de s'arrêter un instant sur quelques exemples d'espaces de

discussion du travail dans les organisations. Ainsi, Bertrand et Stimec (2011) ont, dans leurs travaux, étudié des espaces de discussion formels et informels. Les espaces de discussion formels étaient, par exemple, les réunions d'équipe, les réunions de prise de poste ou encore le « parcours entreprise ». Lors de leur analyse des espaces de discussion informels, ils se sont, par exemple, intéressés aux pauses des travailleurs et à l'espace de restauration de l'organisation. Dans le cas de la recherche intervention de Detchessahar et ses collègues (2015), les espaces de discussion du travail étaient le comité de pilotage du projet de transformation, des focus groups, des sous-groupes thématiques liés au projet mais aussi des réunions de service et des temps de rencontre du CHSCT⁶ dans l'organisation.

En résumé, nous avons présenté la littérature sur l'ingénierie des espaces de discussion du travail en trois grandes parties.

Premièrement, des auteurs mettent en évidence des éléments concernant le substrat matériel des espaces de discussion du travail. Si la littérature s'accorde que celui-ci est sensiblement lié aux contingences de chaque organisation, elle souligne néanmoins divers éléments à prendre en compte lors de l'étude des espaces de discussion du travail tels que les acteurs, les lieux, les outils, les objets de la discussion, etc.

Deuxièmement, dans une perspective davantage prescriptive (en cohérence avec sa finalité), la littérature identifie des éléments du substrat conventionnel des espaces de discussion du travail.

Enfin, des coûts possibles à la discussion ont également été repérés dans la littérature sur l'ingénierie des espaces de discussion du travail. Ces éventuels freins à la discussion se regroupent en quatre catégories : les coûts cognitifs, politiques, sociaux et de responsabilisation.

La présentation de l'approche des espaces de discussion du travail resterait incomplète si elle n'abordait pas la proposition managériale afférente à cette approche. Celle-ci fait l'objet du point suivant.

2.2.3. Le management par la discussion ou le management du travail

Se basant sur l'approche des espaces de discussion du travail et ayant mis en évidence, au travers de nombreuses recherche-actions ou recherche-interventions l'importance du dialogue dans les organisations, plusieurs auteurs promeuvent un modèle de management, appelé le management par la discussion ou le management du travail (e.g. Detchessahar, 2013; Grimand et al., 2017). Cette proposition managériale est présentée ici afin de souligner deux éléments. Premièrement,

⁶ Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est l'équivalent français du Comité de Prévention et de Protection au Travail (CPPT).

cela permet de mettre en exergue le côté normatif de l'approche des espaces de discussion (en cohérence avec sa finalité) qui a été souligné par ailleurs et qui se trouve complété par la présentation de la proposition managériale qui s'y affère. Deuxièmement, cette recherche étudie une technique managériale, à savoir, les entreprises dites libérées qui vise, comme le management par la discussion, le développement de la participation des travailleurs. Dans la suite de cette recherche, il y aura sans doute des similitudes et dissemblances intéressantes à observer entre ces deux propositions managériales.

Le management par la discussion se présente comme un modèle de management qui ré-établirait un pouvoir d'agir (Clot, 2010) des travailleurs, et par ce biais-là, la santé des travailleurs (Detchessahar, 2013). L'objectif de cette proposition est de mettre en place les conditions qui permettront aux espaces de discussion du travail de devenir des opérateurs de santé, des espaces de prise de connaissance des difficultés du travail, de reconnaissance et de réassurance pour les travailleurs. En d'autres mots, ces auteurs, s'appuyant sur les espaces de discussion du travail, appellent à « *à une action de conception des conditions managériales et organisationnelles de soutien à la discussion sur le travail* » (Detchessahar, 2013, p. 68). En d'autres termes encore, ces auteurs appellent à ce que le travail (re)devienne central dans le management des organisations (Detchessahar, 2013). C'est pourquoi ce modèle de management porte parfois le nom de management du travail. Ainsi, d'après Conjard et Journoud (2013), le management du travail (ou le management par la discussion) est fondé sur trois éléments fondamentaux et interdépendants.

Premièrement, les auteurs recommandent le déploiement d'une organisation du travail qui favorise un équilibre entre l'autonomie des individus et la possibilité d'obtenir du soutien organisationnel et managérial. Cet élément soulève des questions au regard de notre recherche. Qu'en est-il de la possibilité de demander et/ou d'obtenir du soutien organisationnel dans les espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées où est – par principe – largement prônée l'autonomie des individus ?

Deuxièmement, les auteurs suggèrent l'institution d'espaces de discussions du travail au sein desquels seront mis en débat le travail et l'organisation. Au sein de ceux-ci seraient gérées « *les tensions entre ce qui est demandé (le prescrit) et ce qu'il est possible de faire (le travail réel)* », et seraient construits « *des compromis entre les différentes prescriptions et attentes vis-à-vis du travail* » (Conjard & Journoud, 2013, p. 85). Cet élément est également au cœur de la recherche présentée ici. En effet, notre objectif est d'identifier les possibilités de mise en débat du travail réel et de l'organisation dans les espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées.

Enfin, le troisième élément fondateur d'un management du travail est le soutien organisationnel donné à l'encadrement, au management, afin de le soutenir dans son rôle d'animation du collectif.

Ainsi, il s'agit de reconnaître, de la part des directions, l'intérêt et l'importance du travail de manager (Conjard & Journoud, 2013). Ce troisième élément soulève à nouveau des questionnements quant à l'entreprise dite libérée. En effet, cette technique managériale, caractérisée par une diminution voire une suppression du management, questionne les rôles d'animation du dialogue. Qui assure l'animation des espaces de discussion du travail ? Et quelles sont les modalités de cette animation ?

Dans la proposition du management de la discussion, la délégation de l'autorité est une question cruciale. Detchessahar (2013) insiste à ce propos sur l'importance des managers dans ce modèle managérial. D'après lui, « *l'enjeu est bien plutôt d'accompagner les managers dans l'ouverture de la discussion et que celle-ci se déploie sous pilotage et médiation managériale* » (Detchessahar, 2013, p. 70). Dès lors, l'identification des profils des managers, leur « désempêchement » (Detchessahar, 2013) ainsi que le développement de leurs compétences seraient des éléments cruciaux de ce type de management (Conjard & Journoud, 2013). En effet, l'absence des managers de la scène du travail a été identifiée comme facteur menant à un sentiment d'abandon pour les travailleurs devant faire face, seuls, aux difficultés du travail réel. Néanmoins, cela ne signifie pas qu'aucun espace de discussion du travail ne puisse exister sans présence managériale (Detchessahar, 2013). Concernant leurs compétences, les études de Detchessahar (2013, p. 71) suggèrent que le manager devrait partager avec son équipe une certaine professionnalité, « *au sens qu'il connaisse le métier et l'activité des personnes qu'il encadre* ». Ses conditions seraient de nature à garantir sa légitimité et sa capacité à saisir les difficultés et les enjeux évoqués dans les espaces de discussion du travail. La qualité du dialogue serait donc directement liée à la qualité du manager de l'équipe ainsi qu'à sa stabilité dans le temps, nécessaire au développement de la confiance dans l'espace de discussion du travail (Detchessahar, 2013).

Au-delà des managers, le modèle proposé pose également la question de la confiance dans l'organisation. D'après Van Belleghem (2015), le management du travail est une des voies permettant de développer des liens de confiance entre les travailleurs et les managers. La confiance serait donc à la fois un moyen et une finalité de ce modèle de management. Par ailleurs, il est intéressant de noter l'importance de la stratégie des ressources humaines dans ce modèle de management. En effet, Detchessahar (2013, p. 72) appelle au déploiement de « *stratégies des ressources humaines attentives à la professionnalité de l'encadrement de premier niveau, à sa stabilité ainsi qu'à ses modes d'évaluation* ». Cet encadrement peut aussi être envisagé, dans certains cas, par l'intervention d'un tiers médiateur. Lors du déploiement d'un management par la discussion, le médiateur pourrait aider à initier les nouvelles pratiques de dialogue et rendre possible la mise en discussion du travail dans les nouveaux espaces de discussion du travail (Detchessahar et al., 2015).

En fait, la proposition du management par la discussion s'appuie sur l'ingénierie proposée dans la sous-section précédente pour mettre en place un modèle de management permettant de surmonter

les difficultés exposées au début de ce chapitre. D'après Grimand et ses collègues (2017), le management du travail mènerait à une réappropriation du travail par les travailleurs. Cet élément rappelle l'ancrage de l'approche des espaces de discussion du travail dans deux courants de recherches, à savoir, la psychodynamique du travail et l'ergonomie (Grimand et al., 2017).

L'appropriation du travail par le management du travail
Définie comme un processus, l'appropriation est entendue comme « <i>l'action de rendre propre à un usage, une destination</i> » (Grimand et al., 2017, p. 98). Ce processus serait à la fois finalisé (i.e. orienté vers une fin, portée par une motivation, une intention) et contextualisé (i.e. prenant du sens dans un contexte particulier). Ainsi, il semblerait que l'appropriation du travail se réalise au cœur d'une « <i>dialectique entre contrainte et habilitation</i> » (Grimand et al., 2017, p. 98). Cela signifie que l'appropriation n'est possible qu'au sens où celle-ci se réalise en combinant les contraintes à disposition telles que les ressources ou les logiques de pouvoir et l'habilitation de l'individu à l'appropriation. Cette appropriation transformerait l'individu et modifierait la situation de gestion (Grimand et al., 2017). Dans cette vision, la réappropriation du travail est aussi perçue comme un vecteur de sens au travail. Il semblerait que le sens au travail se trouve dans l'affrontement au travail réel, dans la façon dont les travailleurs vont se saisir de l'inévitable décalage entre le travail prescrit et le travail réel (Grimand et al., 2017). En effet, l'appropriation du travail prendra « <i>la forme de détournements d'usages par lesquels les acteurs réinventent les objets qui peuplent leur environnement de travail quotidien, leur donnent une finalité autre, les ajustent aux contingences de la situation ou les investissent de leur identité professionnelle</i> » (Grimand et al., 2017, p. 99). L'appropriation du travail se ferait donc via les régulations autonomes au sens de la théorie de la régulation sociale (de Terssac, 2003; Reynaud, 1989). Par ailleurs, le management du travail permettrait la reconnaissance au travail, comme le suggère l'approche des espaces de discussion du travail. Il semblerait en effet que la reconnaissance participe aussi à l'appropriation du travail par les individus. En effet, s'appuyant sur certains auteurs (Dejours, 2015; Gernet & Dejours, 2009) ayant travaillé sur la reconnaissance au travail, Grimand et ses collègues (2017) postulent que la reconnaissance est un élément fondamental permettant l'appropriation du travail. Ils déplorent d'ailleurs que dans certaines entreprises, « <i>la prégnance d'une forme de jugement sur l'autre induit des blocages dans la dynamique d'appropriation du travail</i> » (Grimand et al., 2017, p. 100). Ces auteurs, en parlant de « <i>formes de jugement</i> », font de nouveau référence aux travaux de psychodynamique du travail se proposant de considérer la reconnaissance au travail comme étant la résultante de deux formes de jugement : le jugement de beauté et le jugement d'utilité (Gernet & Dejours, 2009; Potiron, 2015). Le premier fait principalement référence à l'esthétique, à la beauté du geste, et est généralement émis

par les collègues alors que le second porte sur l'utilité du geste et est principalement émis par la hiérarchie.

D'après Grimand et ses collègues (2017), lorsque le jugement d'utilité prend le dessus sur le jugement de beauté, le travail est perçu comme une norme à laquelle se conformer. Dans cette situation, l'individu peinera à exprimer sa singularité. L'appropriation du travail ne trouvera donc pas sa place dans cet environnement. Par ailleurs, lorsque le jugement de beauté prime sur le jugement d'utilité, la construction du sens au travail devient difficile pour les individus qui perçoivent difficilement l'utilité de leurs actions. Dans ce cas, les individus exerceraient difficilement une réflexivité sur le travail effectué et peineraient à se l'approprier. Dans cette dynamique d'appropriation du travail, le dialogue tiendrait donc une place importante. L'appropriation du travail serait en effet aussi un processus collectif au sein duquel les individus définissent des règles de travail communes qui guideront l'action collective et ses règles (Gernet & Dejours, 2009). Gernet et Dejours (2009, p. 32) soulignent que « *ne plus pouvoir mettre en débat les arguments techniques, pas plus que les valeurs éthiques dans l'exercice du travail, peut engendrer des défaillances dangereuses du rapport au réel* ». C'est pourquoi l'approche des espaces de discussion du travail suggère que le modèle de management par la discussion serait un vecteur d'appropriation du travail (Grimand et al., 2017).

Encadré 6 - L'appropriation du travail par le management du travail

La proposition managériale exposée ici fait écho à celle du « *manager délibératif* » de Duchamp et Koehl (2008). Ces auteurs, s'inscrivant dans une perspective habermassienne, prônent également l'importance du dialogue dans les organisations et l'important rôle du management dans l'animation de ce dialogue. Ainsi, le « *manager délibératif* » serait « *un garant de l'éthique de la discussion dans l'ensemble des processus décisionnels de l'organisation, favorisant ainsi une conception durable de la performance* » (Duchamp & Koehl, 2008, p. 197). Ce type de management serait basé sur le postulat que la diversité des points de vue est une richesse dans l'organisation. Ainsi, ce manager aurait pour mission de veiller « *particulièrement à la représentativité des membres de l'organisation au sein des structures délibératives* » (Duchamp & Koehl, 2008, p. 197).

En résumé, cette deuxième section porte sur l'approche des espaces de discussion du travail. Celle-ci expose d'abord les travaux au fondement de cette approche (2.1.). Ensuite, différentes définitions mobilisées dans cette approche sont présentées (2.2.). Ainsi, les notions d'espaces, de discussion, de travail et d'espaces de discussion du travail sont précisées (2.2.1.). Le cœur de l'approche des espaces de discussion du travail est également présenté. Cela se traduit par la présentation des différentes « promesses » de cette approche, notamment en termes de santé au travail, de reconnaissance, etc. Par ailleurs, des éléments concernant l'ingénierie des espaces de

discussion du travail sont mis en évidence (2.2.2.). Ceux-ci sont distingués en trois types, à savoir, les éléments matériels, les aspects conventionnels et les freins possibles (e.g. sociaux, cognitifs) à la discussion dans ces espaces. Enfin, et afin de compléter la présentation de l'approche des espaces de discussion du travail, la proposition managériale du management par la discussion ou du management du travail est présentée (2.2.3.). En effet, l'approche des espaces de discussion du travail s'accompagne d'une proposition normative de gestion des organisations, intitulée le management par la discussion ou le management du travail. Celle-ci invite à (re)mettre le dialogue sur le travail au cœur de l'organisation. Dans ce modèle, le management tient un rôle particulier car il serait l'animateur du dialogue dans les espaces de discussion de l'organisation. Afin de clôturer ce chapitre portant sur le dialogue dans les organisations, une dernière section fait le point sur la conception du dialogue retenue dans la thèse.

Section 3 : La conception du dialogue retenue dans la thèse

Dans cette recherche, nous choisissons d'appréhender le dialogue dans les entreprises dites libérées par le biais des espaces de discussion du travail.

Dans ce chapitre, nous avons vu plusieurs perspectives permettant d'étudier le dialogue dans les organisations. Le choix d'étudier le dialogue en mobilisant l'approche des espaces de discussion du travail s'appuie sur les raisons suivantes. Premièrement, l'approche des espaces de discussion du travail est issue des sciences de gestion, discipline dans laquelle s'inscrit cette recherche. Deuxièmement, l'approche des espaces de discussion du travail s'inscrit dans la lignée des travaux auxquels cette recherche entend contribuer. En effet, cette approche souligne les dérives d'un management financiarisé et cherche à replacer l'individu au cœur des organisations. De plus, cette approche (s'appuyant sur les travaux de Bakhtin et de Reynaud) s'intéresse au dialogue avec profondeur en soulignant l'importance des dynamiques de régulation à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail et va bien au-delà d'une approche descriptive. En ce sens, elle permet également l'inscription dans un positionnement épistémologique constructiviste et dans une perspective critique (cf. Chapitre 4). Enfin, l'approche des espaces de discussion du travail offre des éléments d'opérationnalisation intéressants pour la partie empirique de la recherche. Comme souligné dans la présentation de la littérature sur le substrat matériel des espaces de discussion du travail, des éléments très pratiques (liés au contexte de recherche-intervention de cette approche) permettent d'outiller la méthodologie de la recherche empirique.

Dans ce chapitre, nous avons identifié plusieurs conceptions des espaces de discussion du travail, à savoir, une vision restrictive ou extensive des espaces de discussion du travail. Cette recherche souscrit à une vision extensive des espaces de discussion du travail, à savoir, que nous cherchons à saisir les enjeux de la délibération sur le travail dans les entreprises dites libérées par le prisme des espaces où se déroule « *tout type de discussion ayant des répercussions sur le travail* » (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017, p. 17). Ce choix est justifié par l'objectif de la recherche (i.e. caractériser le dialogue sur le travail dans l'entreprise dite libérée) et nous permet d'appréhender avec la plus grande ouverture possible les différents espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées. En effet, pour rappel, notre ambition n'est pas d'instaurer des espaces de discussion du travail aux caractéristiques particulières dans les entreprises dites libérées mais bien de caractériser les espaces de discussion existant au sein de ces organisations.

En revanche, nous conservons bien la tradition de recherche de l'approche des espaces de discussion du travail selon laquelle ces espaces sont des lieux de régulation du travail, par le dialogue. Nous conservons également le postulat issu de la tradition ergonomique selon lequel il

existe un inévitable décalage entre le travail tel qu'il est prescrit et le travail tel qu'il est vécu, à savoir, le travail réel.

Notre ambition est donc de caractériser le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées par le biais de l'identification des espaces de discussion du travail et des dynamiques à l'œuvre au sein de ceux-ci. La littérature présentée dans ce chapitre nous indique qu'il existe des aspects matériels mais aussi conventionnels dans les espaces de discussion du travail. Comme l'explique Detchessahar (2013, p. 73), « *une première étape peut donc consister à faire l'inventaire des lieux de communication existants et des dynamiques communicationnelles qui les animent ainsi que des objets dont ils se saisissent* ». C'est bien cette démarche qui est au cœur de la recherche présentée ici.

À l'issue du premier chapitre de la thèse, notre question de recherche était : « *Quelle forme prend le dialogue dans les entreprises dites libérées ?* ». Ayant à présent clarifié la notion de dialogue dans la recherche, le deuxième chapitre de la thèse nous invite à préciser notre question qui devient donc :

Quels espaces de discussion du travail observe-t-on dans les entreprises dites libérées ?

Résumé du chapitre 2

Le dialogue dans l'entreprise, une conception inspirée de l'approche des espaces de discussion du travail

Le premier chapitre de la thèse montre l'intérêt d'étudier le dialogue dans les entreprises dites libérées, ce deuxième chapitre a pour objet le dialogue dans les organisations. Premièrement, l'importance du dialogue dans les organisations (et donc la pertinence de notre questionnement) est montrée en identifiant les bienfaits d'un dialogue de qualité, les conséquences négatives potentielles d'une absence de celui-ci et les leviers et obstacles au dialogue dans les organisations. Ensuite, la multitude d'alternatives permettant d'étudier le dialogue dans la littérature scientifique en sciences sociales est exposée, notamment en mobilisant des auteurs en philosophie, en communication ou encore en ergonomie, par exemple.

Parmi les différentes alternatives existant en sciences de gestion pour l'étude du dialogue dans les organisations, nous retenons l'approche des espaces de discussion du travail. Au regard de celle-ci, nous construisons notre conception des espaces de discussion du travail sur la vision extensive présentée par Abord de Chatillon et Desmarais (2017, p. 17), en considérant donc les espaces où se déroule « *tout type de discussion ayant des répercussions sur le travail* ».

De plus, la littérature sur cette approche, ayant été développée dans des recherches-interventions, regorge d'éléments très concrets permettant d'identifier les premiers contours d'opérationnalisation pour la partie empirique de ce travail de recherche tels que les freins à la discussion, par exemple. Ces éléments d'opérationnalisation sont davantage investigués dans le chapitre méthodologique de la thèse. Finalement, les éléments présentés dans ce chapitre amènent à reformuler notre question de recherche qui devient alors :

Quels espaces de discussion du travail observe-t-on dans les entreprises dites libérées ?

À présent, intéressons-nous à la littérature portant sur le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées.

Chapitre 3 : Le dialogue sur le travail dans l'entreprise dite libérée

Objectifs du chapitre

- *Faire état des connaissances concernant le dialogue sur le travail dans l'entreprise dite libérée ;*
- *Identifier des indices dans la littérature concernant le dialogue sur le travail au regard d'autres contextes ;*
- *Problématiser la question de recherche.*

Introduction

Le premier chapitre de la thèse met en évidence l'intérêt d'étudier les entreprises dites libérées, considérées comme une technique managériale émergente dans les organisations occidentales actuelles, et plus spécifiquement le dialogue dans celles-ci. Le deuxième chapitre se penche sur les diverses alternatives pour étudier le dialogue et présente la conception du dialogue retenue dans la thèse au regard de l'approche des espaces de discussion du travail dont elle s'inspire largement.

À présent, ce troisième chapitre vise à identifier, sur base de la littérature existante, quelles sont les connaissances existantes sur le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Deux parties servent cette finalité. Premièrement, une première section fait état des connaissances existantes concernant le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Pour cela, les travaux de Picard (2015) et Frémeaux et Taskin (2019) sont exposés en détails. Cette étape met en évidence une littérature encore limitée sur le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Il apparaît alors pertinent d'identifier, dans une seconde section, des indices dans la littérature quant au dialogue dans d'autres contextes ayant, sur certains aspects, des similitudes avec les entreprises dites libérées tels que l'organisation collaborative ou encore les équipes autonomes, par exemple.

Ces éléments nous amènent ensuite à revenir sur notre questionnement et à problématiser notre question de recherche. En effet, le troisième objectif de ce chapitre est de présenter la problématique au cœur de cette recherche et les (sous-)questions de recherche qui y sont associées au regard des chapitres précédents. Dans cette section, la littérature actuelle apparaît limitée concernant la question du dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Cette insuffisance théorique soulève la nécessité d'adopter une démarche empirique dans la suite de la recherche. Celle-ci est également soutenue par les éléments mis en évidence dans l'agenda de recherche exposé dans le premier chapitre de la thèse.

Section 1 : État des connaissances sur le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées

Cette section répond au premier objectif de ce chapitre, à savoir, faire état des connaissances sur le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Deux travaux font référence sur le sujet, à savoir, la thèse de Picard (2015) et le chapitre de livre de Frémeaux et Taskin (2019).

Picard (2015) est sans aucun doute l'auteure qui a réalisé la recherche la plus approfondie sur la question du dialogue dans les entreprises dites libérées. Sa thèse met en évidence l'importance du dialogue dans ces organisations, notamment car elle considère qu'une entreprise dite libérée est caractérisée par la présence de « *temps de rassemblement collectifs, ouverts à tous ; les pratiques et rôles de remise en cause du management autoritaire ; les espaces de discussion localisés et les espaces de discussion spécialisés* » (Picard, 2015, p. 329). Dans sa thèse, elle s'interroge sur la question suivante : « *Quels sont les effets sur les sujets et sur les collectifs de salariés d'une mise en parole du travail et de l'organisation, dans le contexte des dispositifs managériaux à visée émancipatoire des entreprises dites « libérées » ?* » (Picard, 2015, p. 155). Afin de répondre à cette question, l'auteure mobilise un double cadre théorique habermassien et lacanien. Elle soutient ce double ancrage théorique sur les travaux de Frie (1997, p. 12, traduction de Picard) affirmant que « *ces deux penseurs soutiennent que la constitution de la subjectivité est liée de manière étroite à notre relation linguistique aux autres. Pour Lacan, comme pour Habermas, le sujet est constitué dans le langage* ». Elle affirme également que l'approche combinée de ces deux cadres théoriques ancre « *la constitution du sujet et du social dans le langage* » et représente « *une base théorique et critique solide pour analyser les projets de « mise en discussion » des entreprises dites « libérées »* » (Picard, 2015, p. 131).

Sa recherche empirique s'est principalement focalisée sur deux études de cas. La première, le cas BSI, fut réalisée dans un département d'un établissement bancaire. Concernant le dialogue dans cette étude de cas, la perspective habermassienne lui permet de mettre en évidence le détournement de certaines pratiques (i.e. les Days Off) en espaces de discussion qui sont favorables au dialogue dans l'organisation. Elle met aussi en évidence certaines distorsions des processus de communication liés notamment à une ambiguïté concernant le rôle du management dans cette technique managériale et la présence, dans le dialogue, d'arguments liés à l'autorité.

Par ailleurs, son deuxième cadre théorique inspiré de Lacan permet d'identifier que la liberté de parole dans les entreprises dites libérées se traduit parfois en une instrumentalisation de la parole. Picard (2015, p. 253) affirme : « *Le cas BSI éclaire les limites d'une démarche de « libération » au vu des vécus difficiles des salariés. Nous avons souligné plusieurs tensions : entre un retrait du manager affiché, et le retour des arguments d'autorité ; entre des promesses de « liberté totale » et des contraintes vécues au quotidien. L'image prend le pas sur la parole, et les processus de communication se réifient* ».

La deuxième étude de cas, appelée COOKIZ, fut réalisée dans une entreprise française de l'industrie agroalimentaire. L'auteure y identifie une réelle volonté de développer le dialogue sur le travail dans l'organisation, notamment via le développement de certaines pratiques (e.g. Forum) où les travailleurs sont invités à échanger sur leur vécu dans le travail. Par ailleurs, des outils soutiennent un dialogue sur l'élaboration de l'organisation dans son ensemble. Néanmoins, l'auteure observe un fort retour de l'agir stratégique dans ces espaces de discussion. En effet, au lieu d'être des espaces de discussion ouverts, la participation est encouragée à des fins d'innovation et envers les profils qui « entrent dans le moule ». Picard (2015) observe alors un décalage entre la communication portant sur la liberté et les réprimandes (isolement ou malaise) envers l'altérité (à l'exception de certaines équipes). D'après Picard (2015, p. 320), le cas COOKIZ « *confirme les côtés sombres liés à l'instrumentalisation, et en particulier à l'utilisation « publicitaire » d'une « parole libérée* ». *Le cas souligne les difficultés du management « libérateur » à tolérer l'altérité des critiques et des vécus difficiles* ».

Plus globalement, la thèse de Picard (2015) met en évidence les limites du postulat selon lequel offrir la parole aux individus pour qu'ils décident du travail et de son organisation est une source d'émancipation pour ces individus.

La thèse de Picard (2015) apporte un éclairage intéressant sur le dialogue dans les entreprises dites libérées, notamment en mettant en évidence la possible instrumentalisation des espaces de dialogue ou les entraves possibles au dialogue sur le travail tels que l'ouverture à l'altérité dans les espaces de discussion du travail ou encore les finalités instrumentales de l'organisation. Par ailleurs, elle met en évidence les difficultés à maintenir et à animer les espaces de discussion sur le travail, en restant focalisé sur le travail réel. Par ailleurs, elle expose l'importance des managers dans l'animation des espaces de discussion du travail. Ce faisant, elle rejoint la littérature des espaces de discussion du travail qui souligne l'importance d'un animateur au sein de ces espaces. Pour *libérer la parole* dans ces entreprises, Picard (2015, p. 368) identifie quelques prérequis, à savoir, « *des espaces de discussions animés, dynamisés par la controverse, la possibilité de questionner pour tous et de suspendre le jugement, relier les débats au monde vécu du travail, à partir des sujets, la présence d'un tiers médiateur* ». Elle insiste également sur l'importance du dialogue sur le travail tel qu'il est vécu et éprouvé dans les organisations.

Ses résultats l'amènent d'ailleurs à inviter les chercheurs à explorer davantage les entreprises dites libérées, notamment afin de prendre de la distance par rapport aux discours des ambassadeurs de celles-ci. Plus encore, elle affirme l'importance de creuser la question du dialogue et de son animation dans les entreprises dites libérées. Elle s'interroge : « *Les acteurs porteurs des nouveaux rôles de « manager libérateur » - inventés pour animer les espaces de discussion et accompagner les travailleurs « libérés » - peuvent-ils opérer comme tiers médiateurs, dans des espaces de discussion où une place serait accordée à la parole* ».

des sujets ? » (Picard, 2015, p. 349). D'après elle, l'abolition de l'autorité est compliquée car le manager, dans les entreprises dites libérées est un rôle contesté, qui pose des questions et s'avère problématique dans les espaces de discussion du travail, surtout sur les questions les plus quotidiennes où les managers auraient tendance à s'éloigner. Ses observations quant au rôle de manager dans les entreprises dites libérées sont rejointes par Ughetto (2018, p. 158) selon lequel la suppression de la hiérarchie intermédiaire risque de « *tuer le principal levier de régulation des arbitrages à réaliser dans une activité qui continuera à demander des arbitrages complexes à effectuer* ».

Les résultats de Picard (2015) rappellent l'éloignement des managers de la scène du travail, identifié par d'autres auteurs cités précédemment (e.g. Detchessahar, 2013). En effet, selon elle, l'abolition de l'autorité proclamée dans les entreprises dites libérées amène les « *managers libérateurs* » à être moins présents dans les activités quotidiennes et peut amener les travailleurs en difficulté sur différents aspects : absence d'interlocuteurs pour répondre aux problèmes, difficulté à assurer la continuité des activités, etc. Selon l'auteure (Picard, 2015, p. 350), les conséquences de l'abolition proclamée de l'autorité est particulièrement problématique « *dans les discussions les plus quotidiennes dont les responsables sont encouragés à s'éloigner* ».

En quelques mots, les travaux de Picard (2015) apportent plusieurs éléments intéressants à la thèse présentée ici : la thèse affirme largement l'intérêt d'étudier le dialogue dans les entreprises dites libérées et identifie différents éléments intéressants concernant le dialogue sur le travail dans ces organisations. Ceux-ci sont résumés dans le Tableau 14.

Cas étudié	Constats
BSI (secteur bancaire)	- Certaines pratiques managériales sont détournées en espaces de discussion du travail par les travailleurs ; - Le rapport à l'autorité (i.e. le rôle du management) est crucial pour le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées ; - Le dialogue ouvert est difficile, il y a une certaine instrumentalisation de la parole dans certains espaces de discussions du travail.
Cookiz (secteur agroalimentaire)	- Il existe dans cette entreprise dite libérée des pratiques et des outils visant à soutenir le dialogue dans l'organisation ; - L'ouverture à l'altérité dans le dialogue est compliquée (notamment à cause de la prédominance de l'agir stratégique dans les discussions).

Tableau 14 - Principaux apports de la thèse de Picard (2015) sur le dialogue dans les entreprises dites libérées

La deuxième référence clé quant à l'analyse du dialogue dans les entreprises dites libérées est le chapitre de Frémeaux et Taskin, paru dans le livre « L'entreprise délibérée » en 2019. Ces auteurs se demandent s'il existe un dialogue libéré dans ces entreprises.

Tout d'abord, ils formulent trois premières observations sur base de la littérature concernant les entreprises dites libérées. Premièrement, ils suggèrent que la primauté de la vision dans les entreprises dites libérées n'est pas propice au dialogue. En effet, pour rappel, la philosophie

gestionnaire de cette technique managériale est notamment basée sur l'importance de la mission de l'organisation, mission dont est généralement garant le « *leader libérateur* ». Le dialogue sur la (re)définition de la mission dans les entreprises dites libérées s'apparente davantage à une communication unilatérale de la part du « *leader libérateur* » qu'à un dialogue entre les individus de l'entreprise. Deuxièmement, ils observent que le dialogue sur le travail et l'organisation de celui-ci se retrouve effectivement dans les équipes (semi)autonomes. En effet, si le management dans une entreprise de type bureaucratique prend des décisions en amont qui seront imposées aux individus, l'entreprise dite libérée décentralise les prises de décisions dans les équipes opérationnelles. Ainsi, le travail et son organisation (e.g. horaires, matériel utilisé, procédés, etc.) sont ainsi discutés dans de nouveaux espaces de discussion, ce qui favorise le développement du dialogue dans ces équipes. Enfin, la troisième observation réalisée par ces auteurs est qu'il existe différents niveaux de dialogue dans les entreprises dites libérées. Si, comme cela a été précisé avec la deuxième observation, le dialogue au niveau des équipes opérationnelles se trouve élargi en termes d'objets de délibération et d'acteurs impliqués, il en est de même pour les discussions à caractère stratégique ou les espaces de dialogue visant la coordination entre les différentes unités/équipes de l'organisation. Le principe de subsidiarité prévalant, les tâches nécessitant une expertise spécifique seront l'objet d'un dialogue entre experts du domaine (Frémeaux & Taskin, 2019).

Par ailleurs, un autre intérêt de ce chapitre est l'observation réalisée quant au dialogue social dans les entreprises dites libérées. Leurs observations les invitent à s'interroger sur la question suivante : la nature paritaire et les caractéristiques (participation indirecte via des représentants élus) du dialogue social sont-elles compatibles avec les idéaux d'égalité, de participation directe et de subsidiarité des entreprises dites libérées ? Ces questionnements font écho aux travaux de Fox et Pichault (2017) qui ont mis en évidence la difficulté pour l'acteur syndical à trouver sa place dans ces organisations.

Suite à ces premières observations, ces auteurs s'interrogent : « *alors que l'idée de dialogue même est une figure associée au conflit, l'entreprise dite libérée n'exclut-elle pas toute forme de conflit à gérer dans son mode de gouvernement, traduisant alors une perspective totalitaire où ceux qui n'adhèrent pas à la vision sont exclus, et ceux qui restent partagent une vision qui transcende, y compris les motifs traditionnels de conflits ?* » (Frémeaux & Taskin, 2019, p. 106). Pour répondre à cette question, ces auteurs mobilisent neuf entretiens exploratoires ainsi que quelques témoignages disponibles dans la littérature. Sur cette base, ils identifient trois pratiques du dialogue dans les entreprises dites libérées qui se distinguent par le degré d'implémentation de la technique managériale de « *libération* » de l'entreprise. Premièrement, il s'agit du dialogue quant au pourquoi de la libération. Ce dialogue viserait principalement à développer l'adhésion des individus au projet de *libération* de l'organisation. Il s'agit donc, dans ce cas, d'entreprises qui se trouvent au début de l'implémentation de cette technique managériale.

Ensuite, viendrait le dialogue concernant l'objet de la « *libération* ». Dans ce cas, il s'agit de s'interroger sur les objectifs économiques, l'organisation du travail, etc. Enfin, viendrait le dialogue qui apparaît lorsque la technique managériale est implémentée dans l'organisation de façon durable. Ce dialogue est caractérisé par son horizontalité et porte, non seulement sur les aspects évoqués précédemment, mais également sur les projets de l'entreprise, les tensions et le travail.

Frémeaux et Taskin (2019) apportent un éclairage intéressant à notre recherche non seulement car ils mettent en évidence l'importance de l'étude du dialogue dans les entreprises dites libérées mais aussi parce qu'ils soulignent l'importance de se questionner sur le degré d'implémentation de la technique managériale, mais aussi les capacités des individus à la pratique du dialogue, les objets, les acteurs du dialogue et enfin, comment certaines règles ou outils peuvent (ou non) faciliter le dialogue dans les espaces de discussion du travail.

Enfin, ces auteurs identifient également des zones d'ombre au dialogue dans les entreprises dites libérées. Parmi celles-ci, ils craignent une instrumentalisation du dialogue (notamment à des fins stratégiques ou afin d'exclure certaines parties prenantes de la discussion), observation qui rappelle les travaux de Picard (2015) en la matière. Par ailleurs, ils identifient un risque de déconnexion du travail réel et du dialogue, qui serait la résultante de la suppression (ou la réduction) de la ligne managériale. De nouveau, cette observation rejoint les travaux de Picard (2015) qui souligne l'importance du management dans l'animation des espaces de discussion dans les entreprises dites libérées. Ces constats rejoignent aussi les travaux de Grimand et ses collègues (2017) qui affirment que, dans les entreprises ayant mis en place une technique managériale telle que l'entreprise dite libérée, le management a le rôle de trouver le juste équilibre entre la prescription de règles dans le travail et la possibilité de les discuter et de les transformer. Ainsi, au travers du dialogue, la prescription du travail devrait pouvoir être discutée dans ces organisations.

Le troisième risque identifié par ces auteurs est l'injonction au dialogue. En effet, si la liberté de participer aux espaces de discussion du travail semble acquise dans les entreprises dites libérées, qu'en est-il de la liberté de ne pas participer ? Le risque de cette injonction à la participation et au dialogue dans l'organisation est de produire de l'autocensure auprès de ceux qui ne souhaitent pas s'exprimer. Cet élément rappelle l'un des freins de la discussion identifiés dans le deuxième chapitre, à savoir, les coûts sociaux liés au dévoilement nécessaire à la mise en discussion du travail et de l'expérience du travail tel qu'il est vécu.

En quelques mots, ces auteurs apportent différents éclairages intéressants pour le questionnement de cette thèse. Très généralement, leur étude souligne l'intérêt de la recherche poursuivie ici concernant le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Plus précisément, ce chapitre

constate différents éléments auxquels être attentifs dans l'étude du dialogue dans les entreprises dites libérées. Ceux-ci sont résumés dans le Tableau 15.

Constats
- Il n'existe généralement pas de dialogue sur la mission de l'organisation ; - Il y aurait plus de raisons de dialoguer suite à la mise en place de cette technique managériale, notamment grâce à la décentralisation des décisions ; - Il existerait des risques concernant le dialogue dans les entreprises dites libérées : l'instrumentalisation du dialogue, la déconnexion du travail réel dans le dialogue et enfin, l'injonction au dialogue ; - Le degré d'implémentation de la technique managériale, les compétences des personnes, l'objet, les acteurs (notamment la place des experts), les règles et les outils de la discussion sont des éléments à prendre en compte dans l'analyse.

Tableau 15 - Principaux apports pour l'étude du dialogue dans les entreprises dites libérées des travaux de Frémeaux et Taskin (2019)

Les deux références présentées ici permettent d'identifier des indices concernant le dialogue dans les entreprises dites libérées. Par ailleurs, ces auteurs soulignent l'intérêt de creuser l'étude du dialogue sur le travail, et des espaces de discussion du travail, dans ces organisations, dans une perspective critique en management (la posture critique de la thèse est développée dans le chapitre 4 de la thèse).

Si les deux références présentées en amont sont de loin les plus pertinentes à ce jour sur le sujet, il est notamment utile de souligner également un dernier article s'intéressant au lien entre dialogue et « *entreprises libérées* ». En effet, dans une perspective purement théorique (qui souligne de nouveau l'importance de réaliser des recherches empiriques s'appuyant sur des dispositifs robustes sur les entreprises dites libérées), des auteurs ont questionné l'intérêt de déployer une intervention sociopsychanalytique dans l'entreprise dite libérée (Prades et al., 2018). Leur démarche a consisté à évaluer comment le Dispositif Institutionnel Mendel (i.e. dispositif fonctionnant sur la base de groupes de réflexions et d'expressions sur l'acte de travail) pouvait s'intégrer dans le contexte spécifique de l'entreprise dite libérée. Les résultats de leurs réflexions les amènent à considérer que l'entreprise dite libérée n'est pas appropriée au déploiement de ce type d'interventions reposant sur des dynamiques dialogiques (Prades et al., 2018).

En résumé, cette section fait état des connaissances concernant le dialogue dans les entreprises dites libérées. Ce bilan a été réalisé au regard de deux références clé, à savoir, la thèse de Picard (2015) et le chapitre de Frémeaux et Taskin (2019). Ces deux références mettent largement en évidence l'intérêt d'étudier le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Ils fournissent également différents indices quant aux éléments nécessitant l'attention des chercheurs sur ce sujet. Par ailleurs, de nombreux constats (e.g. instrumentalisation du dialogue, fermeture à l'altérité, etc.) soulignent les enjeux qui méritent d'être approfondis sur le sujet.

Cette section a mis en évidence une littérature limitée concernant le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Néanmoins, il semblerait que certaines études, dans d'autres contextes (qui présentent des similitudes avec la technique managériale étudiée) apportent également des éclairages intéressants sur le sujet traité ici.

Section 2 : Indices dans la littérature au regard d'autres contextes

Le début de ce chapitre fait le constat d'une littérature limitée concernant les études sur le dialogue dans les entreprises dites libérées. Ainsi, il apparaît pertinent de s'interroger également sur ce qu'il en est du dialogue sur le travail dans des contextes organisationnels présentant des similitudes avec la technique managériale de l'entreprise dite libérée. La mobilisation de ces études permet de mettre en lumière des indices concernant le dialogue sur le travail dans ces organisations.

Premièrement, Autissier et Guillaud (2017) s'intéressent à ce qu'ils appellent « *l'entreprise collaborative* », basée sur des principes similaires à l'entreprise dite libérée. Ces auteurs invitent à « *libérer la parole* » dans ces organisations. Selon eux, se retrouvent dans ces organisations des dispositifs qui offrent aux individus les marges de manœuvre nécessaires dans leur travail et les espaces pour échanger sur les sujets qui les concernent (Autissier & Guillaud, 2017). D'après ces auteurs, pour développer une entreprise collaborative, il est nécessaire d'utiliser des approches expérientielles qui consistent à « *demander à ceux qui le pratiquent au quotidien leurs avis et ressentis, mais aussi ce qu'ils ont expérimenté, ce qu'ils aimeraient expérimenter, ce qu'ils perçoivent comme faisable, ce qu'ils ont pu observer comme bonne ou mauvaise pratique dans d'autres contextes* » (Autissier & Guillaud, 2017, p. 169). Ils affirment l'importance du « *dialogue avec le réel* » (Autissier & Guillaud, 2017, p. 169). Ces auteurs confirment donc l'intérêt de s'intéresser au dialogue sur le travail dans les entreprises libérées. Par ailleurs, leurs travaux suggèrent l'importance des espaces de discussion sur le travail réel au sein desquels les personnes peuvent exprimer leur ressenti sur le travail (Autissier & Guillaud, 2017).

D'autres auteurs ont étudié les espaces de discussion du travail dans des organisations ayant mis en place le *lean management*, considéré comme le déploiement de pratiques visant à réduire le gaspillage de temps *perdu* dans les organisations (Bertrand & Stimec, 2011). Leurs observations les amènent à constater l'importance des espaces informels de discussion du travail. Ceux-ci permettraient la participation des salariés qui auraient parfois difficile de s'exprimer dans des espaces formels de discussion du travail (Bertrand & Stimec, 2011). Leurs travaux font dès lors écho aux freins à la discussion sur le travail identifiés dans le chapitre 2 (e.g. coûts sociaux et politiques de la discussion). Le principal constat de ces auteurs est qu'il n'y a pas de lien direct entre le *lean management* et le dialogue dans les organisations. Les trois organisations étudiées dans leurs études de cas fonctionnent toutes différemment. Leurs résultats soulignent l'intérêt d'une démarche empirique qui creuse les spécificités du contexte de l'organisation et qui prend en compte la diversité des manières de déployer dans leur cas le *lean management*, dans le nôtre, l'entreprise dite libérée (Bertrand & Stimec, 2011). Cette étude rappelle en effet la diversité des réalités qui peuvent exister sous une même appellation.

Les réflexions de Mothé (1980) sur les entreprises autogestionnaires semblent également apporter un éclairage intéressant sur le dialogue dans les entreprises fonctionnant sous un modèle participatif. Tout d'abord, il est utile de préciser que l'autogestion n'est pas considérée comme une technique managériale similaire à l'entreprise dite libérée. En effet, si l'entreprise dite libérée est une technique managériale, imposée par le management et qui ne remet pas en cause la propriété de l'entreprise, le mouvement autogestionnaire étudié par Mothé (1980) fait référence aux expériences yougoslaves, qui sont des mouvements politiques, issus d'une démarche *bottom-up* où la propriété était, dans le cas des entreprises yougoslaves étudiées, la propriété de l'état. Cette précision étant faite, il est néanmoins intéressant de lire que selon cet auteur, l'autogestion d'une grande entreprise est impossible car le partage d'informations est compliqué et que l'appropriation des informations est difficile pour certains individus. En effet, il semblerait que les travailleurs, en étant sur le terrain, n'aient pas toutes les informations nécessaires pour contribuer à la gestion de l'entreprise. Ils devraient donc prendre du temps *en plus* pour s'approprier ces informations. Mothé (1980, p. 104) affirme alors que : « *comme ceux-ci [les travailleurs sur le terrain] exécutent des tâches qui ne les prédisposent pas à utiliser les logiques de fonctionnement des organisations, ce sont les membres des appareils ou les cadres qui sont portés naturellement à traiter des problèmes de la gestion, bien qu'ils n'aient pour cela dans la Constitution pas plus de droit que les ouvriers* ». Par ailleurs, cet auteur affirme que la collégialité dans les prises de décision est impossible au-delà d'un groupe d'une vingtaine de personnes (Mothé, 1980). Ces travaux rappellent les observations de Picard (2015) quant au retour de l'agir stratégique dans le dialogue et l'invitation à la participation aux individus qui « entrent dans le moule ». Ces études insistent sur l'importance de s'intéresser aux acteurs du dialogue sur le travail, au-delà de son contenu ou de ses dynamiques.

Par ailleurs, Detchessahar et Honoré (2002) ont étudié la pratique des équipes autonomes sur le site industriel des Chantiers de l'Atlantique. Cette pratique, mobilisée dans les entreprises dites libérées, est jugée par ces auteurs comme permettant de « *redonner la parole aux opérateurs en multipliant les espaces de discussion au niveau directement opérationnel* » (Detchessahar & Honoré, 2002, p. 43). Leur analyse met en évidence une ouverture des espaces de discussion du travail pour les opérateurs de terrain. Ils affirment que « *l'ouverture d'espaces de discussion au sein des équipes opérationnelles conduit (...) à élever la communication intersubjective au rang d'outil de production et à placer la subjectivité ouvrière au cœur de la production* » (Detchessahar & Honoré, 2002, p. 45). Il semblerait, d'après ces auteurs, que la mise en place des équipes autonomes soit de nature à développer la discussion sur le travail dans l'organisation, ce qui s'accompagne d'une transformation radicale de la manière dont l'organisation et le travail sont gérés. Leur recherche souligne « *comment le langage devient peu à peu un outil de production central dans la réorganisation entreprise* » (Detchessahar & Honoré, 2002, p. 61). En termes de performance, ils constatent que l'accroissement du dialogue dans ces entreprises au travers le

déploiement des équipes autonomes a pour conséquence une augmentation du temps de production mais une augmentation de la qualité du travail produit.

Si ces aspects ont été observés dans un délai relativement court après le déploiement de la pratique, un autre élément intéressant de cette étude est la question de la pérennité de ces espaces de discussion du travail. Selon ces auteurs, ces espaces ne sont pérennes que si les travailleurs développent la capacité de parler du travail réel, en surpassant les freins possibles à la discussion tels que la publication de ses opinions, difficultés ou limites dans le travail. Face à cet accroissement de responsabilités, les travailleurs pourraient être demandeurs d'un retour d'une hiérarchie (Detchessahar & Honoré, 2002). Cela fait écho aux travaux de Foss & Dobrajska (2015, p. 13) qui affirment que les équipes autonomes comportent aussi des désavantages concernant les relations interpersonnelles. Selon eux, le fait de devoir « évaluer » ou « surveiller » ses collègues entraîne une importance grandissante des relations interpersonnelles, des compétences de sociabilité et des relations interpersonnelles. Ainsi, il semblerait que les évaluations portées par les pairs seraient davantage influencées par des éléments « sociaux », très subjectifs que lorsqu'une hiérarchie est mise en place. Ces études démontrent dès lors l'importance, dans les discussions sur le travail, d'être attentifs aux relations interpersonnelles entre les individus.

Par ailleurs, les équipes autonomes s'accompagnent généralement d'un mécanisme de prise de décision par consensus. Celui-ci fait écho aux travaux de Leach (2016) qui ont montré que la grande majorité des décisions prises par consensus sont prises rapidement et de façon efficiente (contrairement à ce qui est parfois reproché à ce type de prise de décision). Leach (2016) affirme également que certaines caractéristiques sont de nature à améliorer ce mode de prise de décision, telles que la fréquence des rencontres dans les espaces de discussion (plus les individus ont l'habitude de se rencontrer régulièrement, plus leur processus de prise de décision deviendrait efficace), une division du travail participative et la possibilité de revenir sur une décision par la suite. Ces travaux indiquent l'intérêt d'observer les prises de décisions dans les entreprises dites libérées, afin de voir si cette technique managériale est de nature à faciliter (ou non) les prises de décisions.

Les travaux de Zarifian (1996) sont également intéressants en termes de réflexions sur le dialogue dans les entreprises dites libérées. En effet, il s'est interrogé sur la communication dans ce qu'il appelle les « *nouvelles organisations du travail* ». Les principes de celles-ci sont notamment une augmentation de la flexibilité et de la réactivité au marché, le développement de la responsabilisation des travailleurs quant aux objectifs et aux résultats de l'organisation, la formation de « mini-usines » visant l'autonomie des travailleurs, une transformation du rôle du management, et, par exemple, le « *développement d'un nouveau mode de management, le dialogue, la concertation, le sens du*

travail en équipe, aux différents niveaux de la hiérarchie, devenant la façon normale d'élaborer et de suivre les décisions » (Zarifian, 1996, p. 72). Bref, il est aisé de constater les similitudes avec la technique managériale étudiée ici. D'ailleurs, la « *nouvelle organisation du travail* » de Zarifian (1996) est explicitement basée sur le principe de subsidiarité comme on peut le lire dans l'extrait suivant : « *En responsabilité dans l'atteinte, dans son poste, des objectifs liés à la production et au produit (rendement, délai, qualité, sécurité), il [le travailleur] est amené à gérer les problèmes tant techniques qu'humains qui y correspondent et à remonter très rapidement les questions qui dépassent sa compétence ou son horizon d'action. Il peut se concentrer sur son rôle* » (Zarifian, 1996, p. 75).

Concernant le dialogue dans ces organisations, Zarifian (1996, p. 75) affirme l'importance d'une communication fluide entre les travailleurs et le management. Selon lui, une « *dialectique permanente d'échange entre le court et le moyen terme* » est importante car elle assure la bonne circulation et la transparence des informations. Par ailleurs, les problèmes « humains » auraient la possibilité d'être discutés au quotidien et au fil de leur émergence, ce qui faciliterait la résolution de ces problèmes. Par ailleurs, les travaux de Zarifian (1996) ont mis en évidence un questionnement concernant le rôle du management dans ces organisations. Il s'interroge sur la pertinence de ce rôle et sa place dans ces organisations. Ceci fait écho aux travaux, notamment de Holtz (2017b) sur la transformation du rôle du manager dans les entreprises dites libérées. Pour la recherche présentée ici, cela souligne de nouveau l'importance de s'intéresser aux acteurs du dialogue.

Zarifian (1996) apporte également des éclairages intéressants sur le fonctionnement des équipes autonomes dans ces organisations. Selon lui, un problème de dialogue peut apparaître dans ces équipes où l'on demande aux individus d'être juges et parties. En effet, étant responsable de sa production, l'équipe est aussi amenée à s'autoévaluer. Le management aurait dès lors un rôle à jouer afin de faciliter cette autoévaluation par les pairs (Zarifian, 1996).

Enfin, l'auteur déplore le fait que les nouvelles organisations du travail, bien que se voulant basées sur la communication et les échanges, sont généralement conçues par le management, sans que celles-ci aient l'opportunité d'être discutée par les travailleurs. Ainsi, l'auteur explique que : « *le changement n'est pas par lui-même sans effets : à devoir s'adapter à une organisation explicitement différente de l'ancienne et présentée comme telle, les gens visualisent nettement mieux qu'auparavant ce qu'est une organisation et aiguissent leur sens critique. Il y a, en quelque sorte, un effet de dénaturalisation des choses qui va considérablement faciliter les processus d'intercompréhension* » (Zarifian, 1996, p. 112). Cet élément est intéressant car il suggère que le déploiement de la technique managériale aurait une incidence sur les capacités de réflexivité des personnes.

En outre, les travaux de Kühl (2017) sur les organisations *post-bureaucratiques* sont également intéressants pour appréhender le dialogue dans les entreprises dites libérées. Selon cet auteur, ces

organisations présentent plusieurs problèmes qui soulignent largement l'importance du dialogue dans ces organisations. Premièrement, l'auteur déplore un problème lié à l'identité des travailleurs et de l'organisation dans les entreprises *post-bureaucratiques*. Selon lui, moins l'organisation est organisée hiérarchiquement, plus elle s'expose au risque d'être orientée par les rationalités individuelles. Le risque serait alors de perdre sa cohésion interne face à toutes les possibilités d'action qui s'ouvrent aux individus. Il souligne alors l'intérêt d'être attentif au risque que les individus suivent leurs intérêts propres ou ceux de leur département ou de leur équipe (Kühl, 2017). Ce risque souligne l'importance du dialogue dans ces organisations, pouvant permettre d'orienter l'action collective. Deuxièmement, l'auteur dénonce le risque de politisation des organisations *post-bureaucratiques*. Celui-ci serait lié notamment au fait que la déhiérarchisation de l'organisation mène à la suppression des structures formelles de prises de décision. Ainsi, « *en principe, tout le monde peut critiquer et remettre en question toutes les décisions. L'influence n'est plus exercée par les positions, mais plutôt, dans le meilleur des cas, par les meilleurs arguments* » (Kühl, 2017, p. 90, notre traduction). Le dialogue est dès lors de nouveau au cœur de ce phénomène. Enfin, l'auteur souligne également le risque de rendre tabou (« *tabooization* ») les questions de pouvoir dans l'organisation (Kühl, 2017, p. 91). Le dialogue pourrait de nouveau éviter l'installation d'une culture du silence autour des questions de pouvoir qui se posent dans ces organisations (Kühl, 2017).

D'autres études dans d'autres contextes encore peuvent apporter des éclairages sur le dialogue dans les entreprises dites libérées. C'est le cas des recherches sur les coopératives de l'économie sociale et solidaire par exemple. Parmi celles-ci, l'étude de Gand (2015) démontre l'importance de la régulation démocratique et souligne que les besoins en dialogue peuvent être influencés par le niveau de différenciation des rôles de chaque travailleur. En effet, dans le cadre de sa recherche intervention, l'auteur démontre qu'il est plus facile de gouverner démocratiquement une organisation lorsque les individus ont des rôles similaires (par exemple, dans le cas d'une coopérative de métier) car les principes d'égalité et de participation seraient plus facilement mis en œuvre. Dans le cas de l'organisation étudiée, l'évolution des demandes des clients a mené à une augmentation des spécialisations des individus (en termes d'expertise). L'auteur montre alors qu'une régulation démocratique des savoirs est nécessaire pour conserver la gouvernance participative recherchée par les membres de l'organisation. À titre d'illustration, l'auteur affirme : « *la circulation de savoirs élaborés dans l'organisation, la dynamique « d'intégration » des savoirs, vient nourrir et permettre des débats instruits dans les instances de gouvernance, qu'elles soient locales dans les groupes ou au niveau de l'entreprise dans son ensemble* » (Gand, 2015, p. 135). Ce verbatim illustre bien l'importance du dialogue dans les espaces de discussion de l'organisation afin de soutenir la gouvernance démocratique de l'organisation.

Chacun de ces contextes permet de mettre en évidence, comme avec les travaux présentés dans la première section de ce chapitre, des constats sur le dialogue sur le travail qui représentent des points d'attention à retenir pour l'étude du dialogue sur le travail dans les espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées. Le Tableau 16 les synthétise.

Contextes de recherche	Constats
« <i>L'entreprise collaborative</i> »	Le dialogue (entendu comme la possibilité de s'exprimer) sur le travail réel serait crucial pour développer la collaboration (Autissier & Guillaud, 2017).
<i>Lean Management</i>	Les espaces de discussion informels permettraient de lutter contre certains coûts (cognitifs, politiques, sociaux, etc.) à la discussion (Bertrand & Stimec, 2011).
	Il existe diverses réalités, sous une même appellation, il serait donc nécessaire d'être attentif à ce qu'est une entreprise libérée pour l'organisation étudiée (Bertrand & Stimec, 2011).
L'autogestion	Dans les grandes entreprises, l'enjeu concernerait principalement le partage des informations et l'appropriation de celles-ci par tous pour les prises de décision collégiales (Mothé, 1980).
	Les prises de décision collégiales ne seraient possibles qu'en deçà d'un groupe d'une vingtaine de personnes (Mothé, 1980).
Les équipes autonomes	La pérennité des dynamiques dialogiques doit être posée car certains freins à la discussion pourraient remettre en question les dynamiques à l'œuvre dans les équipes autonomes (Detchessahar & Honoré, 2002).
	Les relations interpersonnelles dans une équipe autonome auraient davantage d'impacts sur les discussion que les équipes organisées « traditionnellement » (Detchessahar & Honoré, 2002).
	Les équipes autonomes seraient un bon dispositif pour développer la discussion sur le travail dans l'organisation (Detchessahar & Honoré, 2002).
Les prises de décision collégiales	Les prises de décision collégiales seraient facilitées par la fréquence des rencontres, la division du travail participative et la possibilité offerte aux participants de revenir sur une décision par la suite (Leach, 2016).
« <i>Nouvelles organisations du travail</i> »	Dans les nouvelles organisations du travail, il faut être attentif au contrôle (ou à l'évaluation) de tout le monde sur tout le monde (Zarifian, 1996).
	Les discussions fréquentes permettraient la bonne circulation des informations et de solutionner les problèmes au fil de leur émergence (Zarifian, 1996).
Les organisations <i>post-bureaucratiques</i>	Des dilemmes d'identité, de politisation et de pouvoir sont inhérents à ces organisations et soulignent l'importance du dialogue sur ces questions (Kühl, 2017).
Les coopératives de l'économie sociale et solidaire	Le niveau de différenciation des rôles et l'expertise de chacun dans l'organisation influencent les besoins en dialogue permettant de soutenir une régulation démocratique (Gand, 2015).

Tableau 16 – Principaux constats sur le dialogue sur le travail dans différents contextes de recherche proches des entreprises dites libérées

Bien que similaires en certains points avec la technique managériale étudiée ici, ces différents constats ne sont pas transférables directement aux entreprises dites libérées, d'autant plus que certaines études mobilisées ici ne sont pas particulièrement récentes. Néanmoins, ces éléments

donnent des pistes de réflexion concernant l'étude du dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées.

En résumé, cette deuxième section a mis en évidence des résultats de recherche concernant d'autres contextes ayant des similitudes avec les entreprises dites libérées. Cela permet d'identifier des pistes concernant l'étude du dialogue entreprise dans cette recherche. Par exemple, l'étude de Bertrand et Stimec (2011) suggère l'importance des espaces de discussion informels et d'être attentif aux caractéristiques du déploiement de la technique managériale, propres à chaque organisation. Plus largement, ces études rappellent également que les contextes organisationnels caractérisés par l'importance de la confiance, la coopération, l'autonomie ou encore la collaboration font l'objet d'un intérêt important dans la littérature et sont au cœur de nombreuses recherches (e.g. Pesqueux, 2009). L'entreprise dite libérée, notamment par la médiatisation dont elle bénéficie, interroge aussi des enjeux qui sont liés à ses principes de collaboration, de confiance ou encore de liberté. Sans doute est-ce finalement l'interrogation de ces valeurs fondamentales, liées au vivre-ensemble qui expliqueraient, au moins partiellement, l'intérêt qu'elle suscitent (Chabanet et al., 2017).

Ce chapitre traite du dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Les deux premières sections de celui-ci ont mis en évidence divers indices issus de la littérature quant à ce sujet. Ces éléments, s'ils se présentent comme des pistes de réflexion pour la recherche présentée ici, ils sont également source de questionnements pour la recherche. La section suivante revient sur la problématique traitée dans cette recherche.

Section 3 : Problématisation de la recherche

Dans cette section, nous revenons sur le raisonnement qui a guidé la partie théorique de la recherche et problématisons la question de recherche de la thèse.

Le premier chapitre de la thèse commençait par le constat de l'émergence d'un phénomène dans l'univers francophone du management, à savoir, les « *entreprises libérées* ». Celles-ci faisant l'objet d'une médiatisation et d'une diffusion croissante, ont attiré l'attention de plus en plus de chercheurs en sciences de gestion (e.g. Mattelin Pierrard et al., 2018). S'intéressant à cet objet, nous avons tout d'abord cherché à savoir ce que recouvre cette notion. Ainsi, parcourant la littérature scientifique et faisant le constat d'une littérature limitée ne proposant pas de définition consensuelle de cette notion, nous avons défini l'entreprise dite libérée en tant que technique managériale au sens d'Hatchuel et Weil (1992).

Nous considérons donc l'entreprise dite libérée comme une technique managériale composée de trois éléments, à savoir, (1) une philosophie gestionnaire s'appuyant sur la vision de l'organisation et promouvant des valeurs de liberté, d'autonomie et de responsabilité, le principe d'égalité et le bien-être au travail ; (2) un substrat technique matérialisé par des pratiques de développement et de participation des travailleurs, l'instauration d'un principe de transparence et l'auto-contrôle et la suppression de symboles relatifs au pouvoir ; et (3) une vision simplifiée des relations organisationnelles par l'attribution de rôles spécifiques aux acteurs (e.g. le « leader libérateur », le « manager facilitateur » et le « travailleur autonome »).

La tentative de définition de cette notion émergente étant réalisée (ainsi que son positionnement au regard d'autres travaux antérieurs), nous nous sommes intéressée aux enjeux que pose cette technique managériale pour la recherche en management humain. La revue de la littérature sur les entreprises dites libérées a permis de dresser un agenda de recherche dans ce champ et de mettre en évidence l'intérêt d'étudier le dialogue dans les entreprises dites libérées. À l'issue de ce chapitre, notre question de recherche était : *Quelle forme prend le dialogue dans les entreprises dites libérées ?*

Le deuxième chapitre de la thèse porte sur le dialogue dans les organisations. Différentes manières d'étudier le dialogue dans les sciences sociales ont été mises en évidence ainsi que la place et l'importance de celui-ci dans les organisations. Parmi les différentes alternatives permettant d'étudier le dialogue en sciences de gestion, nous avons choisi de nous inspirer de l'approche des espaces de discussion du travail. Nous avons mis en évidence les fondements de cette approche, à savoir, les travaux de Bakhtin (e.g. 1970) sur le dialogue, la théorie de la régulation sociale (e.g. 1988) ou encore, les travaux dénonçant les effets délétères du management financiarisé (e.g. Dujarier, 2015).

Nous avons ainsi souscrit à l'invitation de cette approche d'étudier **le dialogue sur le travail** (ou encore la délibération sur le travail). Pour étudier le dialogue sur le travail, nous retenons une conception extensive des espaces de discussion du travail, en les considérant comme tout type d'espace où se déroule une discussion ayant des répercussions sur le travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017). Ce choix nous permet de considérer le dialogue comme un espace de régulation du travail (réel et prescrit) et de son organisation tout en sortant des considérations normatives proposées dans le management par la discussion ou encore le management du travail (e.g. Conjard & Journoud, 2013). Ainsi, à l'issue du deuxième chapitre de la thèse, notre question de recherche était : *Quels espaces de discussion du travail observe-t-on dans les entreprises dites libérées ?*

Le troisième chapitre de la thèse visait à faire le lien entre les entreprises dites libérées et le dialogue sur le travail. Dans celui-ci, nous avons exposé les connaissances existantes sur le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Deux références principales (i.e. Picard (2015) et Frémeaux et Taskin (2019)) ont été présentées en détails et ont permis d'identifier des pistes quant au dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Parmi celles-ci, nous avons souligné le possible détournement de certaines pratiques managériales en espaces de discussion du travail, l'importance du rapport à l'autorité dans ces espaces, les possibles instrumentalisation du dialogue, ou encore, la difficile ouverture à l'altérité dans les espaces de discussion du travail (Picard, 2015). Les travaux de Frémeaux et Taskin (2019) ont également montré l'éventuelle injonction au dialogue dans les entreprises dites libérées ou encore à l'importance d'être attentifs aux règles et outils dans les espaces de discussion du travail. Dans ce chapitre, nous avons aussi identifié des indices quant à notre sujet de recherche dans d'autres contextes de recherches que les entreprises dites libérées. Cela indique, par exemple, l'importance d'être attentifs aux dynamiques de contrôle dans les espaces de discussion du travail, à la pérennité des processus dialogiques ou encore aux relations interpersonnelles dans les espaces de discussion du travail des équipes autonomes (e.g. Detchessahar & Honoré, 2002; Zarifian, 1996).

Dans son ensemble, la revue de la littérature réalisée a permis de soulever de nombreuses questions concernant notre objet de recherche, à savoir le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées.

Tout d'abord, la littérature mobilisée nous indique qu'il existe toujours du dialogue dans une organisation (e.g. Clot, 2019). Il apparaît donc pertinent de caractériser celui qui prend forme dans l'environnement « *libéré* ». Si l'on se réfère aux travaux d'Abord de Chatillon et Desmarais (2017), plus un environnement de travail est participatif, plus les espaces de discussion du travail seront nombreux et de qualité. Il apparaît donc intéressant d'identifier en quoi l'entreprise dite libérée peut être (ou non) une technique managériale au service d'un dialogue sur le travail de qualité.

Par ailleurs, la littérature sur les espaces de discussion du travail insiste sur l'importance des dimensions matérielles de ces espaces et nous informe sur les éventuels freins à un dialogue de qualité. Dans le cas des entreprises dites libérées, quels sont les leviers et les freins à un dialogue de qualité sur le travail ?

D'autres dimensions concernant la délibération sur le travail semblent également importantes. Par exemple, que ce soit dans la littérature sur l'approche des espaces de discussion du travail ou encore dans les résultats des recherches présentées dans le troisième chapitre de la thèse (Frémeaux & Taskin, 2019; Picard, 2015), il apparaît que le rôle d'animation des espaces de discussion du travail et le positionnement des managers seraient des éléments à investiguer plus en profondeur. L'approche des espaces de discussion du travail place les managers dans un rôle d'acteurs privilégiés pour animer le dialogue sur le travail (e.g. Detchessahar, 2013). Pourtant, les entreprises dites libérées se caractérisent par une diminution de l'encadrement de proximité et une transformation, parfois même une suppression, des rôles d'encadrement (e.g. Getz, 2017). Quel impact dès lors sur les espaces de discussion du travail ? Qui anime le dialogue dans les entreprises dites libérées ? Quelles sont les modalités de prise de décision de ces espaces « libérés » ? Au-delà des éléments descriptifs, la littérature présentée nous invite également à identifier les dynamiques managériales des espaces de discussion du travail ainsi que les rapports à l'autorité qui se développeraient dans ces espaces (e.g. Detchessahar, 2013).

Par ailleurs, la littérature sur les espaces de discussion du travail insiste sur l'importance de considérer, dans les discussions sur le travail, à la fois les prescriptions sur le travail ainsi que le travail réel. Dans cette recherche, nous chercherons donc à identifier comment les principes d'autonomie et de liberté typiques des entreprises dites libérées peuvent impacter le décalage entre la prescription du travail et le travail réel.

Enfin, alors que Picard (2015) et Frémeaux et Taskin (2019) soulignent une possible instrumentalisation du dialogue ou des injonctions au dialogue, nous savons peu de choses sur les dynamiques dialogiques des espaces de discussion du travail dans les entreprises dites libérées ainsi que sur les « règles du jeu » et leur appropriation par les acteurs de la délibération. Cette recherche vise dès lors à comprendre les dynamiques particulières à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées. Par la notion de « dynamiques », nous faisons référence aux dynamiques communicationnelles ou dialogiques qui se déploient dans les espaces de discussion du travail, à savoir, ce qui s'y passe concrètement, ce que les espaces de discussion contribuent à produire mais également l'appropriation dont ceux-ci font l'objet par les acteurs de l'organisation (Detchessahar, 2003).

En résumé, notre recherche porte sur le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps chercher à identifier les différents espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée. Cette étape nous permettra, par exemple, de caractériser les acteurs, les fréquences mais aussi les niveaux de discussion de ces espaces. Ensuite, nous chercherons à décrire les dynamiques particulières à l'œuvre dans ces espaces de discussion, à savoir, comment ceux-ci produisent-ils des « règles du jeu » mais également comment ceux-ci sont-ils appropriés par les acteurs de la délibération.

Notre question de recherche est donc la suivante :

« Quelles sont les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail dans l'entreprise dite libérée ? ».

En posant cette question, notre ambition est donc d'étudier le dialogue sur le travail dans le contexte de l'entreprise dite libérée. Nous espérons ainsi contribuer (1) aux connaissances sur le dialogue sur le travail dans les contextes organisationnels basés sur l'autonomie, la responsabilisation des travailleurs ou encore la *liberté* et (2) à des connaissances nuancées (qui tiennent compte de la complexité) sur le vécu quotidien des travailleurs dans les entreprises dites libérées.

En résumé, cette troisième section problématise la question de recherche de cette thèse. Celle-ci rappelle le raisonnement qui a guidé la partie théorique de cette recherche, du constat de l'émergence d'un phénomène appelé les « *entreprises libérées* » à l'élaboration de la question de recherche au regard de la littérature scientifique mobilisée dans les chapitres précédents.

Si la partie théorique de la recherche a permis de clarifier la question de recherche, de souligner sa pertinence et de soulever des enjeux à explorer davantage, une démarche empirique est nécessaire à présent afin de répondre au questionnement retenu en allant à la rencontre du terrain.

Résumé du chapitre 3

Le dialogue sur le travail dans l'entreprise dite libérée

Ce chapitre s'intéresse au dialogue sur le travail dans l'entreprise dite libérée. Dans ce chapitre, nous mettons en évidence les principaux constats sur le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées issus des travaux de Picard (2015) et de Frémeaux et Taskin (2019). Parmi ceux-ci, le fait que certaines pratiques managériales peuvent être détournées en espaces de discussion du travail par les travailleurs ou encore que l'ouverture à l'altérité dans le dialogue est, dans certains cas, compliquée (notamment à cause de la prédominance de l'agir stratégique dans les discussions). Nous soulignons, grâce à ces travaux, des risques potentiels concernant le dialogue dans les entreprises dites libérées tels que l'instrumentalisation du dialogue, la déconnexion du travail réel dans le dialogue et enfin, l'injonction au dialogue.

Par ailleurs, ce chapitre met en évidence des pistes de réflexions quant au dialogue dans les entreprises dites libérées en se référant aux résultats de certaines recherches dans d'autres contextes organisationnels proches des entreprises dites libérées (e.g. l'entreprise collaborative, les équipes autonomes, les nouvelles organisations du travail). Par exemple, l'étude de Bertrand et Stimec (2011) suggère l'importance des espaces de discussion informels. Ils affirment également que les caractéristiques du déploiement de la technique managériale sont propres à chaque organisation et doivent être considérées dans ces études. Plus largement, ces études rappellent l'importance de questionner la confiance, la coopération, l'autonomie ou encore la collaboration dans les études en gestion (e.g. Pesqueux, 2009), ce que nous faisons en étudiant les « *entreprises libérées* ».

Enfin, le troisième chapitre retrace l'ensemble du raisonnement qui guide la partie théorique afin de clarifier la problématisation de la recherche. En résumé, notre recherche vise à caractériser le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Nous cherchons, dans un premier temps, à identifier et décrire l'ensemble des espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée. Ensuite, nous cherchons à identifier les dynamiques particulières à l'œuvre dans ces espaces de discussion, à savoir, ce qui s'y passe concrètement, comment ceux-ci produisent-ils des « règles du jeu » mais également comment ceux-ci sont-ils appropriés par les acteurs de la délibération. Cette dernière section se clôture par un retour sur la question de recherche qui est dès lors formulée comme telle : « ***Quelles sont les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail dans l'entreprise dite libérée ?*** » Ce faisant, nous entendons contribuer aux connaissances sur le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées mais également enrichir la littérature étudiant le vécu des travailleurs dans les entreprises dites libérées.

Partie 2 :

Recherche empirique

Objectifs du chapitre

- *Clarifier la posture épistémologique du chercheur dans cette recherche ;*
- *Développer et justifier la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche de la thèse.*

Introduction

La partie théorique de la thèse a mis en évidence l'intérêt d'étudier le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Par ailleurs, un appel pour davantage de recherches empiriques a été formulé dans la communauté scientifique (Fox & Pichault, 2017; Landivar & Trouvé, 2017; Picard & Martí Lanuza, 2016). Pour rappel, notre question de recherche est la suivante « ***Quelles sont les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail dans l'entreprise dite libérée ?*** ». Ce quatrième chapitre expose la méthodologie déployée pour répondre à cette question de recherche ainsi que le positionnement épistémologique de la recherche.

Dans la première section, les positionnements ontologique non-essentialiste et épistémologique constructiviste de la recherche sont précisés ainsi que l'inscription de la thèse dans les perspectives critiques en management. Celle-ci est développée au regard des grandes dimensions de ce courant (e.g. la réflexivité, la dénaturalisation) et de l'ambition de cette recherche.

La deuxième section présente la méthodologie qualitative par étude de cas multiples. Les méthodes de recueil et d'analyse des données sont également explicitées. Ainsi, des entretiens semi-directifs, des observations et l'analyse documentaire sont exposés. Pour l'analyse des données, nos travaux se fondent sur les analyses thématiques et par catégories conceptualisantes proposées par Paillé et Mucchielli (2012). Enfin, quelques éléments de réflexion sur la méthodologie et l'écriture de la thèse sont mentionnés pour clôturer ce chapitre.

Section 1 : Posture épistémologique et ancrage critique

Johnson et Duberley (2000, p. 10, notre traduction) affirment que : « *la manière dont nous arrivons à poser des questions particulières, la manière dont nous évaluons et donnons de la valeur aux différentes méthodologies de recherche pour évaluer ces questions, la manière dont nous évaluons les résultats de la recherche, tout cela témoigne et varie en fonction de nos postulats épistémologiques. Même s'ils sont souvent inconnus par les individus, les postulats épistémologiques sont une clé de lecture de nos compréhensions qui influencent la manière dont nous rendons les choses intelligibles* ». Clarifier sa posture épistémologique est une étape importante de la recherche en sciences de gestion. En effet, comme le souligne Allard-Poesi et Perret (2014, p. 15), « *toute recherche repose sur une certaine conception de son objet de connaissance ; utilise des méthodes de nature variée (...) reposant sur des critères de validité spécifiques ; avance des résultats visant à expliquer, prédire, prescrire, comprendre ou encore construire et transformer le monde auquel elle s'adresse* ». C'est pourquoi cette première section présente la posture épistémologique de la chercheuse dans cette recherche. Une première sous-section s'intéresse à l'ontologie et l'épistémologie de la recherche alors que la deuxième section souligne l'inscription de cette recherche dans les perspectives critiques en management.

1.1. Positionnement ontologique et épistémologique

Comme le rappelle Livet (2013, p. 411), « *une ontologie fournit notre cadre de description et notre mode de découpage du réel, deux ontologies peuvent fournir des découpages différents des mêmes phénomènes* ». Dans le cadre de cette recherche, nous nous revendiquons d'un positionnement non-essentialiste. En ce sens, nous considérons que la « *réalité est construite et non donnée* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 25). Cela signifie que nous considérons que la réalité est invariablement construite au regard des contingences liées à l'existence de cette réalité (Allard-Poesi & Perret, 2014).

En cohérence avec cette posture ontologique, nous positionnons notre épistémologie dans une orientation constructiviste, et plus particulièrement, dans le paradigme interprétativiste. L'épistémologie se présente comme une discipline philosophique visant à « *établir les fondements de la science* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 15). L'orientation constructiviste se caractérise par une importance donnée aux dimensions signifiantes et symboliques de la réalité. Le chercheur, dans cette approche, accorde de l'importance « *à la subjectivité des acteurs en se focalisant sur la signification que les individus attachent aux actions et situations. En ce sens, la réalité sociale est contingente des représentations que les acteurs s'en font et du langage par lequel ils expriment et partagent ces représentations* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 26).

Les épistémologies constructivistes sont plurielles en sciences sociales (e.g. Le Moigne, 1999). L'ensemble de celles-ci s'appuie sur une vision du monde comme étant construit. Ainsi, d'après David (2012, p. 126), dans cette épistémologie, « *les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même* ». Le paradigme interprétativiste a pour caractéristique de

« souligner la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 17). Les approches interprétativistes s'appuient généralement sur des méthodologies dites compréhensives qui visent à comprendre la manière dont les phénomènes sociaux se construisent. Ainsi, le chercheur accorde de l'importance au sens des interactions, pratiques ou discours qu'il observe (Allard-Poesi & Perret, 2014). Dans le cadre de cette recherche, ce positionnement apparaît cohérent (et presque imposé) étant donné l'objet d'étude de la thèse et les référents théoriques mobilisés. En effet, pour rappel, cette recherche ambitionne d'approcher les dynamiques au cœur des espaces de discussion du travail. En ce sens, nous partons du principe que la réalité sociale caractérisant le dialogue dans les entreprises dites libérées est construite au travers des régulations sociales qui se confrontent et au sein desquelles les individus partagent leurs représentations du monde.

1.2. Une démarche s'inscrivant dans les perspectives critiques en management

Les premiers travaux abordant le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées (e.g. Frémeaux & Taskin, 2019; Picard, 2015) s'inscrivent dans le courant des Perspectives Critiques en Management (ou *Critical Management Studies*, CMS). D'après Willmott (2011, p. 11), « *les études critiques en management ont pour principal objectif de transformer la recherche et la pensée au sein de ces institutions [les écoles de gestion] et, au-delà, de contribuer à une transformation de la pratique par des alternatives qui suppriment les formes évitables de souffrance, détresse et dégradation de la vie humaine ainsi que des ressources naturelles* ».

Selon Barros (2010), le courant des CMS ne cesse d'évoluer ainsi que ses ambitions. Il affirme que les auteurs s'inscrivant dans ce courant critique se sont, avec le temps, davantage tournés vers les dynamiques locales et les spécificités des contextes qu'ils étudient afin d'en comprendre les logiques spécifiques. Ces préoccupations rappellent les travaux de Picard (2015) concernant l'émancipation de la parole des travailleurs dans les entreprises dites libérées. En effet, l'auteure a étudié les dynamiques locales à l'œuvre dans des entreprises dites libérées afin d'identifier la portée émancipatrice de cette technique managériale pour les travailleurs.

D'après Alvesson & Willmott (2003), le courant des CMS s'inscrit dans le courant plus large de la Théorie Critique, qui fait office de contre-pied à la recherche classique en management. La Théorie Critique « *défie la domination de la rationalité instrumentale qui tend à réduire les êtres humains à des parties d'une machine sociétale bien huilée* » (Alvesson & Willmott, 2003, p. 2, notre traduction). Selon Taskin et Willmott (2008, p. 27, notre traduction), les perspectives critiques en management (CMS) « *identifient et questionnent les postulats pris pour acquis dans la recherche en management et défient la vue orthodoxe selon laquelle le management est une activité technique et l'organisation est un instrument neutre permettant d'atteindre des objectifs partagés* ».

En tant que mouvement social, le courant des CMS considère que la gestion des organisations devrait être guidée par d'autres objectifs que le profit, comme par exemple, la justice, le développement des êtres humains ou encore l'écologie (Taskin & Willmott, 2008). Comme perspective de recherche, les CMS proposent une méthodologie de la critique en gestion, axée autour de plusieurs principes clés. Le premier est la dénaturalisation. Celle-ci fait référence à la remise en question des postulats pris pour acquis (Alvesson et al., 2009a). Une deuxième dimension porte sur l'anti-performativité. Cet élément fait référence au fait de considérer les recherches en management comme ayant d'autres missions que de rechercher l'organisation optimale des moyens de productions (y compris les êtres humains) afin de maximiser les profits de l'organisation (Alvesson et al., 2009a). Il est important de souligner qu'à l'heure actuelle, cette dimension est largement commentée et débattue au sein même de la communauté des chercheurs critiques en management (e.g. Spicer et al., 2016). Enfin, une troisième dimension est la réflexivité qui porte davantage sur la capacité des chercheurs à influencer leurs recherches. Il s'agit donc d'une dimension ayant des incidences méthodologiques et épistémologiques pour la recherche en management (Taskin & Willmott, 2008).

Si le courant des CMS invite donc à la dénaturalisation des postulats pris pour acquis ou naturalisés (Taskin & Willmott, 2008), il nous semble pertinent pour questionner le dialogue dans les entreprises dites libérées dans la lignée des travaux exposés dans le troisième chapitre de la thèse. En effet, la technique managériale questionnée ici est généralement présentée par ses ambassadeurs comme une solution miraculeuse aux enjeux auxquels font face les entreprises actuellement (e.g. désengagement, malaise au travail, etc.). De plus, la diffusion des discours sur les entreprises dites libérées telle que décrite dans le premier chapitre de la thèse tend à naturaliser cette technique managériale auprès des praticiens dans les organisations (Antoine et al., 2017). En effet, la littérature managériale insiste largement sur la nécessité de déployer de telles techniques managériales (en s'appuyant sur un constat d'échec des modèles plus « traditionnels » de management). Ce discours tend à rendre inéluctable la transition vers ces nouvelles techniques managériales aux yeux des praticiens (Antoine et al., 2017). Par ailleurs, cette thèse ne vise pas à réaliser une recherche *pour* le management, mais plutôt *sur* le management (e.g. Alvesson & Willmott, 2003). Cela signifie que les objectifs de cette recherche ne sont pas d'identifier comment mieux *manager* une entreprise (en la libérant, par exemple) mais de comprendre quels sont les effets (individuels, collectifs, organisationnels, sociétaux) du déploiement d'une telle technique managériale, sur le dialogue sur le travail dans le cas de cette recherche. Se voulant performative, notre recherche se veut aussi accessible aux praticiens du management intéressés par le phénomène de « *libération* » des organisations qui souhaitent, par la mobilisation de nos travaux de recherche, exercer une forme de réflexivité sur leur propre rôle dans l'émergence et la pratique de modes

managériales. Le texte est d'ailleurs écrit en français pour cette raison. En bref, ces différents éléments justifient notre ambition d'étudier le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées dans une perspective critique.

En résumé, cette section présente la posture ontologique non-essentialiste et le positionnement épistémologique constructiviste et interprétativiste retenus dans cette recherche. Par ailleurs, l'ancrage dans les perspectives critiques en management a été explicité. La section suivante porte sur la méthodologie de la recherche.

Section 2 : Méthodologie de la recherche

Cette section décrit le design de la recherche. Premièrement, une méthodologie qualitative est présentée et justifiée (2.1.). Ensuite, le choix de l'investigation par le biais de deux études de cas est explicité (2.2.). Cette section décrit ensuite les méthodes de recueil de données (2.3.) ainsi que la méthode d'analyse des données (2.4.). Quelques éléments de réflexion sur la méthodologie et l'écriture de la thèse clôturent cette section.

2.1. Une méthodologie qualitative

Afin de répondre à la question de recherche posée dans cette thèse, nous adoptons une méthodologie qualitative. La recherche qualitative est définie comme « *une activité située qui place l'observateur dans le monde. Cela consiste en un ensemble de pratiques matérielles et interprétatives qui rend le monde visible. Ces pratiques transforment le monde. Elles changent le monde en une série de représentations, notamment des notes de terrain, des interviews, des conversations, des photographies, des enregistrements et des notes à soi-même* » (Denzin & Lincoln, 2000, p. 4, notre traduction). Plusieurs raisons justifient le recours à une méthode qualitative. Premièrement, l'objet de la recherche, à savoir, les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées, est complexe et diffus. Cet objet amène à observer des attitudes, des discours, des interactions et des comportements, ce qui correspond davantage à une approche qualitative (e.g. Baumard & Ibert, 2014). Par ailleurs, notre objectif est de capturer la complexité d'un phénomène. Nous cherchons à obtenir une vision holistique de celui-ci. De plus, l'entreprise dite libérée est une technique managériale composée à la fois d'un substrat matériel, d'une philosophie de gestion et d'acteurs aux rôles particuliers (i.e. comme le leader dit « *libérateur* »). La recherche qualitative permet de saisir les différentes facettes de cette technique managériale en permettant notamment divers types de recueil de données (entretiens, observations et documentations). Par ailleurs, nous sommes dans une démarche d'investigation et de compréhension (Paillé & Mucchielli, 2016). C'est pourquoi nous pensons que l'approche qualitative est la plus appropriée à notre recherche. Enfin, notre méthodologie est qualitative au double sens de Paillé et Mucchielli (2012) : les méthodes de recueil de données visent à collecter des données de nature qualitative (cf. section 2.3.) et l'analyse des données a pour objectif « *d'en extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentages ou en statistiques* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 13) (cf. section 2.4. sur les analyses des données).

2.2. Deux études de cas dissemblables

Afin de répondre à la question de recherche posée, nous choisissons de réaliser des études de cas multiples. Une étude de cas est « *une stratégie de recherche qui se focalise sur la compréhension des dynamiques présentes dans un milieu singulier (...) Les études de cas combinent généralement plusieurs méthodes de récolte de données comme les archives, les entretiens, les questionnaires et les observations* » (Eisenhardt, 1989, p. 534,

notre traduction). Les études de cas sont idéales pour l'étude d'un phénomène (ici, le dialogue sur le travail) dans un environnement spécifique (ici, les entreprises dites libérées), car cette méthode permet la prise en considération des contextes organisationnels et des particularités locales (Thietart, 2014). Cette méthode fait donc preuve d'une grande validité interne (Ayerbe & Missonier, 2007).

Dans cette recherche, deux cas sont étudiés. En effet, plusieurs cas permettent de réaliser des comparaisons en tenant compte des facteurs contextuels (Thietart, 2001). Dans cette recherche, l'objectif n'est pas la généralisation mais l'identification de traits communs aux dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail au sein des organisations dites libérées. L'étude de deux cas approfondis permet un niveau de détail et de contextualisation élevé comme cela est recommandé dans cette méthodologie de recherche (e.g. Emmel, 2013). Dans notre étude, deux cas dissemblables (en termes de taille de l'organisation, de secteur, etc.) sont retenus. L'objectif étant d'avoir deux organisations ayant une philosophie managériale commune (i.e. la « *libération* » d'entreprise) mais des réalités organisationnelles différentes. Ainsi, en dépit de son caractère non généralisable, l'étude de ces deux cas permet l'étude du phénomène étudié (ici, le dialogue sur le travail dans l'entreprise dite libérée) en offrant des possibilités d'identification de dynamiques communes liées à la technique managériale étudiée.

2.2.1. Critères de sélection des cas

De nombreux auteurs ont souligné l'importance de définir minutieusement les critères de sélection des cas dans le cadre d'une recherche qualitative en sciences sociales (e.g. Emmel, 2013). À ce sujet, Emmel (2013, p. 62, notre traduction) précise que les *“décisions sur qui ou quoi sélectionner doivent être prises en considérant la compréhension du monde social étudié et le type d'explications que le chercheur cherche à obtenir dans sa recherche”*. Afin de sélectionner les organisations qui font l'objet d'une étude de cas dans cette recherche, nous retenons quatre critères.

Premièrement, il apparaît important que l'entreprise soit reconnue comme partie prenante du mouvement de « *libération* » des organisations par les dirigeants de l'organisation et les réseaux de praticiens s'intéressant à ces questions. Comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre de la thèse, l'entreprise dite libérée est une technique managériale qui repose à la fois sur une philosophie managériale, un substrat technique et une vision simplifiée des relations organisationnelles. Ainsi, le discours (véhiculant la philosophie managériale) est une composante importante de cette technique managériale, c'est pourquoi nous recherchons des organisations où le discours sur la « *libération* » est présent dans la communication interne et externe. Deuxièmement, des éléments en termes de philosophie managériale, de substrat technique et de vision des acteurs de l'organisation doivent être en phase avec la définition retenue dans la thèse. En effet, notre

définition doit pouvoir s'appliquer aux cas retenus. Par ailleurs, et afin d'étudier effectivement les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée, nous ne retenons que les organisations où le déploiement de la technique managériale est avancé, c'est-à-dire que le projet de « *libération* » de l'organisation a débuté depuis plus de deux ans afin de s'assurer du déploiement effectif de la « *libération* » de l'organisation dans les différents collectifs de travail. Enfin, nous avons souligné dans la partie théorique de la recherche notre ambition d'étudier le dialogue social, vu comme une forme institutionnalisée de dialogue de l'organisation. Ainsi, une des deux études de cas se focalise sur une organisation dans laquelle il y a des instances de dialogue social (organes de concertation sociale, etc.). Au regard de la culture syndicale belge, ce critère apparaît d'autant plus pertinent. Néanmoins, au regard de la proportion des petites⁷ (voire des microentreprises) sur le marché belge, il est également intéressant de ne pas exclure les petites structures de notre analyse. Le Tableau 17 synthétise les quatre critères retenus pour la sélection des cas.

Critères retenus pour la sélection des cas
1. L'organisation est présentée comme partie prenante du mouvement de « <i>libération</i> » des organisations par les dirigeants de l'organisation et les réseaux de praticiens s'intéressant à ces questions.
2. L'organisation présente des caractéristiques propres à notre définition de l'entreprise dite libérée.
3. Le projet de « <i>libération</i> » de l'organisation a débuté depuis plus de deux ans.
4. Dans une des deux organisations, il existe des instances de dialogue social.

Tableau 17 - Critères de sélection des cas

2.2.1.1. Application des critères de sélection au cas du SPF Mobilité & Transports

Le premier cas retenu dans cette recherche est le Service Public Fédéral (ci-après SPF) Mobilité & Transports (cf. description dans le chapitre 5). Celui-ci répond aux quatre critères de sélection mentionnés ci-avant. En effet, premièrement, le SPF Mobilité & Transports est couramment présenté comme partie prenante du mouvement de « *libération* » des organisations, notamment en étant mentionné dans le documentaire « Le bonheur au travail » ou encore sur le site⁸ « Organisations libérées » répertoriant les organisations dites libérées. Par ailleurs, le SPF Mobilité & Transports est couramment présenté dans des conférences portant sur le mouvement de « *libération* » des organisations. Ce fut le cas, par exemple, lors du 2^{ème} « campus des entreprises

⁷ Selon le site internet Statbel du gouvernement belge, en 2015, 94,7% des entreprises actives dans l'économie marchande non-financière sont des micro-entreprises (≤ 9 personnes). (Site internet consulté le 26 septembre 2018 : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/demographie-des-entreprises>)

⁸ <http://www.xn--organisationslibres-qzbb.fr/entreprise/2016/08/02/spf-mobilite-et-transports/> consulté le 2 septembre 2019

libérées » organisé le 2 novembre 2017 à Paris ou encore lors de l'évènement « L'entreprise libérée : ils ont fait le saut et ils témoignent » ayant eu lieu le 24 septembre 2018 à Wavre, en Belgique.

Deuxièmement, le SPF Mobilité & Transports présente des caractéristiques propres à notre définition de l'entreprise dite libérée. Le Tableau 18 synthétise l'application de notre définition à l'organisation retenue. Plus de détails sur le projet de « *libération* » du SPF Mobilité & Transports se retrouvent dans le chapitre 5.

Application de notre définition au SPF Mobilité et Transports		
Notre définition théorique		Application à l'organisation retenue
Philosophie managériale	➤ Vision de l'organisation (souvent définie par le « <i>leader libérateur</i> ») ; ➤ Valeurs de liberté, d'autonomie et de responsabilité ; ➤ Principe d'égalité ; ➤ Bien-être au travail.	➤ La vision de l'organisation et du leadership « <i>libéré</i> » fut définie par le président initiant le projet en 2014 (Cf. chapitre 5). ➤ Les valeurs officielles du SPF sont la confiance, la responsabilisation et le service orienté client. ➤ L'importance de l'égalité de traitement entre tous les agents est très importante dans la philosophie managériale de tous les SPF fédéraux. ➤ Le bien-être au travail est également un élément constitutif de la philosophie managériale⁹.
Substrat technique	➤ Pratiques de développement ; ➤ Pratiques de participation ; ➤ Principe de transparence ; ➤ Auto-contrôle et suppression de symboles relatifs au pouvoir.	➤ Plusieurs projets de développement des compétences et de développement d'un leadership « à visage humain » (e.g. BeLeader, Drive, Let's talk). ➤ Développement d'espaces de participation des travailleurs, groupes de travail et pratiques de management participatif. ➤ Développement d'outils informatiques pour soutenir la transparence des documents et informations. ➤ Bureaux partagés, espaces de travail égaux pour tous, suppression (dans certains cas) d'avantages tels que la voiture de fonction. Suppression de la pointeuse, suppression du contrôle sur les horaires de travail, pratiques de responsabilisation dans le travail, télétravail.

⁹ Une déclaration de politique de bien-être au travail signée par les membres du comité de direction est disponible sur l'intranet.

Vision simplifiée des relations organisationnelles	➤ « Leader libérateur » ; ➤ « Manager facilitateur » ; ➤ « Travailleur autonome ».	➤ Le projet de « <i>libération</i> » de l'organisation a été initié par le président du SPF Mobilité & Transports en 2014. Celui-ci ne travaille plus au SPF depuis 2016. Malgré son départ, le projet de « <i>libération</i> » lui est largement attribué. Aujourd'hui, ce projet est soutenu majoritairement par le département Personnel & Organisation et son directeur. Le projet est également soutenu par la nouvelle présidente. ➤ Le rôle des managers a évolué vers un rôle de coordinateur/facilitateur ou coach dans certaines équipes. ➤ Il est attendu des agents qu'ils soient responsables et autonomes dans leur travail.

Tableau 18 - Application de notre définition au cas du SPF Mobilité & Transports

Concernant notre troisième critère de sélection des cas, à savoir, que le projet de « *libération* » de l'organisation ait débuté depuis plus de deux ans, le SPF Mobilité & Transports y répond également. En effet, le projet a été initié par le président du SPF Mobilité & Transports en 2014. Enfin, le SPF Mobilité & Transports étant une organisation comptant plus d'un millier de travailleurs, il dispose d'organes de concertation sociale permettant ainsi l'étude du dialogue social.

2.2.1.2. Application des critères de sélection au cas Emyo

Nous avons retenu comme deuxième cas l'organisation Emyo, qui répond aux trois premiers critères de sélection des cas. Premièrement, l'organisation est reconnue comme appartenant au mouvement des « *entreprises libérées* ». Elle figure notamment dans le documentaire¹⁰ « Coute que coute » sur les entreprises dites libérées diffusé sur RTL TVI en 2016. L'organisation fut notamment aussi présentée lors de l'évènement « L'entreprise libérée, ils ont fait le saut et ils témoignent » ayant eu lieu le 24 septembre 2018 en Belgique.

Par ailleurs, l'organisation Emyo dispose de différentes caractéristiques permettant de l'associer à notre définition de l'entreprise dite libérée. Le Tableau 19 synthétise l'application de cette définition à cette organisation. Davantage d'informations sur l'organisation se trouvent dans le chapitre 6 consacré à Emyo.

¹⁰ Disponible sur le site internet d'Emyo, consulté le 6 avril 2020.

Application de notre définition à Emyo		
Notre définition théorique		Application à l'organisation retenue
Philosophie managériale	➤ Vision de l'organisation (souvent définie par le « <i>leader libérateur</i> ») ; ➤ Valeurs de liberté, d'autonomie et de responsabilité ; ➤ Principe d'égalité ; ➤ Bien-être au travail.	➤ L'organisation se présente comme ayant une raison d'être, une vision et une mission (définies ci-après). ➤ Les trois valeurs de l'organisation sont l'émancipation, l'efficacité et la résilience. ➤ Une partie de la raison d'être de l'organisation est « <i>construire un cadre où notre humanité peut s'éveiller et se développer</i> »¹¹. ➤ L'entreprise se présente comme une organisation « à visage humain »¹².
Substrat technique	➤ Pratiques de développement ; ➤ Pratiques de participation ; ➤ Principe de transparence ; ➤ Auto-contrôle et suppression de symboles relatifs au pouvoir.	➤ Pratique des 10 jours de formation par an, coaching, processus d'autofeedback, etc. ➤ Pratiques de participation des travailleurs telles que les « synchros », la création des rôles de relais, etc. (Cf. chapitre 6). ➤ Déploiement d'outils informatiques pour assurer la transparence des informations. ➤ Absence d'organigramme, absence de niveaux hiérarchiques (dans le sens « classique » du terme), absence de contrôle sur les horaires de travail, pratiques de responsabilisation dans le travail, autodétermination salariale.
Vision simplifiée des relations organisationnelles	➤ « <i>Leader libérateur</i> » ; ➤ « <i>Manager facilitateur</i> » ; ➤ « <i>Travailleur autonome</i> ».	1. L'organisation dispose d'un administrateur, figure de leader « <i>libérateur</i> ». 2. Il n'existe pas de rôles de management officiels, il existe néanmoins des coachs et des facilitateurs. 3. Les travailleurs sont considérés comme étant autogérés.

Tableau 19 - Application de notre définition à l'organisation Emyo

Enfin, l'organisation existe depuis 2008 et fonctionne officiellement de façon « *libérée* » depuis 2013. La dimension temporelle de notre troisième critère de sélection des cas est donc rencontrée également dans le cas de cette organisation.

Comme précisé en amont, notre ambition était de pouvoir étudier également les espaces de discussion du dialogue social, dans l'un des deux cas retenus. Emyo est une PME ne disposant pas, à ce jour, d'instances de dialogue social.

2.2.1.3. Prise de contact avec les organisations retenues pour cette recherche

Afin d'obtenir les autorisations nécessaires à la réalisation de cette recherche, une première prise de contact a eu lieu en janvier 2019 par le biais d'un email envoyé respectivement au Directeur des

¹¹ Cf. Brochure d'accueil des nouveaux travailleurs, p. 8

¹² Cf. Brochure d'accueil des nouveaux travailleurs, p. 3

ressources humaines du SPF Mobilité et Transports et à l'administrateur principal d'Emyo. Cet email informait les destinataires de la recherche doctorale présentée ici et de ses finalités et les invitait à une rencontre pour en discuter. Suite à leurs réponses enthousiastes, deux entretiens exploratoires ont été organisés (i.e. le 29 janvier 2019 pour le SPF Mobilité & Transports, et le 8 février 2019 pour Emyo).

Ensuite, un descriptif de la recherche (se trouvant en Annexe 1) fut distribué aux responsables des deux organisations afin de permettre une diffusion de l'information en interne. Des conventions de recherche garantissant les droits et devoirs des différentes personnes impliquées dans cette collaboration ont été signées.

Enfin, une fois l'accord de la collaboration reçu, deux techniques différentes d'approche des personnes potentiellement répondantes ont été effectuées au regard des contextes de chaque organisation. Au sein de SPF Mobilité & Transports, un accès au bâtiment, un pc, une adresse email ainsi qu'un accès à l'intranet ont permis à la chercheuse d'identifier (notamment dans l'annuaire interne) différents profils et de les contacter personnellement par email. Dans le cas d'Emyo, un email à l'ensemble des membres du personnel les invitant à participer à la recherche a été envoyé par l'administrateur principal. Ensuite, plusieurs relances de la part de la chercheuse ont permis d'identifier des personnes volontaires pour participer à la recherche. Un accès au bâtiment et à l'intranet de l'organisation a également été permis.

2.2.2. Anonymat des personnes rencontrées

Afin d'offrir le climat le plus propice possible à l'échange, l'anonymat a été garanti aux personnes rencontrées. Dès lors, des prénoms d'emprunt sont utilisés dans l'ensemble de la thèse. Ça et là, le genre de certains répondants a aussi été modifié. En ce qui concerne les organisations étudiées, la première, le SPF Mobilité & Transports, n'est pas anonymisée car il s'agit d'une organisation unique qui est facilement reconnaissable par l'objet de ses activités. Par contre, la deuxième organisation, Emyo, porte un nom d'emprunt dans l'ensemble de la thèse.

2.3. Les méthodes de recueil des données

Afin de recueillir les données nécessaires à cette recherche, plusieurs méthodes ont été retenues, à savoir, les entretiens semi-directifs (2.3.1), l'observation non-participante (2.3.2.) et l'analyse documentaire (2.3.3.).

2.3.1. Les entretiens semi-directifs

Premièrement, le dispositif méthodologique retenu s'appuie sur des entretiens semi-directifs avec des interlocuteurs des organisations étudiées. Ceux-ci permettent de comprendre le fonctionnement de l'organisation, d'obtenir le point de vue des personnes au sujet des questions

posées dans cette recherche et de creuser certaines observations réalisées dans l'organisation étudiée. Ces entretiens ont été planifiés ou ont eu lieu de manière spontanée. Ils ont été outillés par un guide d'entretien. Si la majorité des questions était similaire dans les deux cas étudiés, ils ont néanmoins été adaptés aux réalités organisationnelles de chaque cas. Ceux-ci sont détaillés ci-après.

2.3.1.1. *Entretiens réalisés au SPF Mobilité & Transports*

Pour l'étude du SPF Mobilité & Transports, le guide d'entretien était composé de 3 grands thèmes principaux, à savoir : le management de l'organisation, les espaces de discussion du travail et le dialogue social. Une première partie introductive précisait également les conditions de l'entretien (enregistrement à des fins de retranscription, anonymat, etc.) et présentait la recherche et la chercheuse. Il était également demandé aux personnes de se présenter dans cette introduction. Le Tableau 20 présente le guide d'entretien utilisé dans la première organisation.

Thèmes	Questions
Introduction de la chercheuse et de la démarche	Ce moment de l'entretien est dédié à la présentation de la chercheuse ainsi qu'à l'explication de la recherche et l'objectif de l'entretien. Les conditions (e.g. enregistrement) et modalités (e.g. anonymat) de l'entretien sont annoncées. Il est ensuite demandé à la personne d'expliquer rapidement son parcours dans l'organisation, sa fonction et son travail actuels.
Management de l'organisation	• Quelle est la mission et les valeurs de votre organisation ? Comment se concrétisent ces valeurs dans la pratique ? • Que pensez-vous du management de votre organisation ? Comment vous le décririez ? • Quel est le rôle des managers d'équipe dans ce modèle de management ? Que font-ils ? Comment exercent-ils leur rôle dans ce contexte ? • En quoi estimez-vous avoir une latitude importante en matière de décision ? Vous sentez-vous autonome ?
Dialogue dans l'organisation	• Où et quand est-ce que vous discutez du travail avec vos collègues ? à quelles occasions ? Dans quels espaces ? Avec qui discutez-vous de votre travail ? • Quelles sont les instances, les espace-temps de discussion les plus importants à vos yeux ? • Comment se prennent les décisions dans ces instances ? • Quelle est la place des échanges virtuels dans tout ça ? Et l'effet de cette virtualisation sur le dialogue ? • Que pensez-vous de la qualité du dialogue sur votre travail ? et de la fréquence ?
Dialogue social	• Comment se passe le dialogue social dans votre organisation ? • Comment fonctionnent les organes de concertation ? • Que pensez-vous de la qualité du dialogue social ? Pourrait-elle être améliorée ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Clôture de l'entretien	Remerciements et ouverture aux questions et commentaires.

Tableau 20 - Guide d'entretien utilisé pour les entretiens semi-directifs au sein du SPF Mobilité & Transports

Au sein du SPF Mobilité & Transports, 62 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre le 29 janvier 2019 et le 18 juillet 2019. Notre critère de sélection des répondants était que ceux-ci soient des personnes soumises aux principes de l'entreprise dite libérée, et ce, qu'importe leur niveau hiérarchique dans l'organisation. L'objectif était de rencontrer des personnes ayant des profils divers dans différentes entités de l'organisation. Ainsi, au total, 56 personnes différentes ont été rencontrées. Parmi celles-ci, 7 personnes sont membres du comité de direction (président(e) ou directeur/directrice d'une direction générale ou d'un service d'encadrement), 24 d'entre elles sont managers d'équipe. Cela signifie que ces personnes ont sous leur responsabilité au moins une personne. Enfin, 22 travailleurs ont été rencontrés ainsi que 3 stagiaires. Parmi les 56 personnes rencontrées, trois étaient représentants syndicaux. Nous avons interviewé 31 femmes et 25 hommes. Au sein du SPF Mobilité & Transports, la répartition des genres est la suivante : 48% de femmes et 52% d'hommes. Parmi les personnes rencontrées, 35 d'entre elles étaient francophones et 21 étaient néerlandophones. Au sein de l'organisation, il y a 42% de francophones et 58% de néerlandophones. Certaines personnes ont été rencontrées plusieurs fois afin d'approfondir un sujet spécifique ou pour continuer un échange qui avait dû être interrompu. Les personnes étaient issues de directions générales ou de services d'encadrement différents comme le précise le Tableau 21.

Direction générale (DG) ou service d'encadrement (SE)	Nombre de personnes rencontrées
Infrastructure de transport - Beliris	11
DG Politique de mobilité durable et ferroviaire	6
DG Navigation	1
DG Transport routier et sécurité routière	5
DG Transport aérien	4
SE Personnel & Organisation	18
SE ICT	3
SE Budget, logistique, contrôle de gestion	3
Autres (service de la présidence, service social, service de prévention, etc.)	5

Tableau 21 - Répartition des répondants par département

Les entretiens ont duré entre 17 minutes et 1 heure 57 minutes, avec une moyenne de 63 minutes. Tous les entretiens ont été réalisés en français. Le Tableau 22 synthétise les entretiens réalisés au sein du SPF Mobilité & Transports.

N°	Catégorie de fonction	Prénom d'emprunt	Date	Durée (min)
Exploratoire	Directeur	Lionel	29/01/19	60
1	Stagiaire	Lola	25/03/19	17
2	Stagiaire	Alexis	25/03/19	28
3	Manager	Amandine	25/03/19	61
4	Travailleur	Julien	02/04/19	55
5	Travailleur	Richard	02/04/19	98
6	Manager	Yves	04/04/19	53
7	Manager	Isabelle	09/04/19	53
8	Travailleur	Marie	11/04/19	54
9	Manager	Raphaël	11/04/19	48
10	Travailleur	Robin	11/04/19	42
11	Directeur	Olivier	15/04/19	47
12	Directeur	Françoise	15/04/19	56
13	Manager	Roland	16/04/19	59
14	Manager	Jeannine	16/04/19	42
15	Manager	Rodrigo	18/04/19	99
16	Travailleur	Fanny	18/04/19	53
17	Stagiaire	Fabienne	23/04/19	30
18	Manager	Joël	23/04/19	58
19	Manager	Willy	23/04/19	65
20	Manager	Chloé	25/04/19	56
21	Manager	Léana	25/04/19	44
22	Travailleur	Sébastien	29/04/19	52
23	Travailleur	Yolande	30/04/19	61
24	Travailleur	Johan	30/04/19	55
25	Manager	Chloé	03/05/19	67
26	Travailleur	Fanny	16/05/19	44
27	Manager	Michel	16/05/19	66
28	Manager	Louis	17/05/19	89
29	Travailleur	Charlotte	17/05/19	27
30	Manager	Céline	20/05/19	102
31	Manager	Victor	23/05/19	63
32	Travailleur	Guy	27/05/19	62
33	Travailleur	Anna	27/05/19	63
34	Manager	Natalia	27/05/19	60
35	Travailleur	Katia	27/05/19	57
36	Directeur	Frédéric	03/06/19	82
37	Directeur	Lionel	04/06/19	69
38	Manager	Jonathan	06/06/19	89
39	Travailleur	Clothilde	06/06/19	53
40	Travailleur	Anne-Laure	11/06/19	59
41	Travailleur	Laurianne	11/06/19	96
42	Manager	Annie	11/06/19	67
43	Manager	Laetitia	12/06/19	74
44	Travailleur	Frans	12/06/19	67
45	Directeur	Lionel	18/06/19	67
46	Travailleur	Jocelyne	18/06/19	72
47	Travailleur	Xavier	20/06/19	71
48	Manager	Johnny	20/06/19	88
49	Manager	Aude	24/06/19	45

50	Travailleur	Camilla	25/06/19	36
51	Travailleur	Igor	1/07/19	63
52	Directeur	Patrice	01/07/19	55
53	Travailleur	Jérôme	02/07/19	72
54	Manager	Amandine	02/07/19	44
55	Manager	Lilou	04/07/19	61
56	Directeur	Manon	05/07/19	108
57	Manager	Sycamore	09/07/19	68
58	Travailleur	Géraldine	10/07/19	61
59	Directeur	Arnaud	11/07/19	117
60	Manager	Jérémy	11/07/19	106
61	Travailleur	Richard	18/07/19	82

Tableau 22 - Synthèse des entretiens réalisés au SPF Mobilité & Transports

2.3.1.2. Entretiens réalisés au sein d'Emyo

Dans le cas d'Emyo, le guide d'entretien était composé de deux parties principales. Après la partie introductive visant à faire connaissance avec l'interlocuteur en connaissant notamment son parcours dans l'organisation et son travail, la première série de questions portait sur le management de l'organisation (i.e. les rôles, la philosophie et les pratiques en place). La seconde série de questions portait davantage sur les espaces de discussion du travail. Le Tableau 23 synthétise le guide d'entretien utilisé au sein d'Emyo.

Thèmes	Questions
Introduction de la chercheuse et de la démarche	Ce moment de l'entretien est dédié à la présentation de la chercheuse ainsi qu'à l'explication de la recherche et l'objectif de l'entretien. Les conditions (e.g. enregistrement) et modalités (e.g. anonymat) de l'entretien sont annoncées. Il est ensuite demandé à la personne d'expliquer rapidement son parcours dans l'organisation, sa fonction et son travail actuels.
Management de l'organisation	• Que pensez-vous du management de votre organisation ? Comment vous le décririez ? Comment se concrétise le self-management dans la pratique ? • Quel est le rôle du leader dans ce modèle de management ? Que fait-il ? Comment exerce-t-il son rôle dans ce contexte ? • En quoi estimez-vous avoir une latitude importante en matière de décision ? Vous sentez-vous autonome ? • Vous sentez-vous libre dans votre travail ? Pour les consultants : • Comment se traduit le self-management quand vous travaillez chez un client ?
Dialogue dans l'organisation	• Où et quand est-ce que vous discutez du travail avec vos collègues ? À quelles occasions ? Dans quels espaces ? Avec qui discutez-vous de votre travail ? • Quelles sont les instances, les espace-temps de discussion les plus importants à vos yeux ? • Comment se prennent les décisions dans ces instances ? • Quelle est la place des échanges virtuels dans tout ça ?

	• Que pensez-vous de la qualité du dialogue sur votre travail ? Et de la fréquence ?
Clôture de l'entretien	Remerciements et ouverture aux questions et commentaires.

Tableau 23 - Guide d'entretien utilisé pour les entretiens semi-directifs au sein d'Emyo

Au sein d'Emyo, 25 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre le 3 décembre 2019 et le 4 mars 2020. Par ailleurs, un premier entretien exploratoire avait eu lieu également le 8 février 2019. Il n'y avait pas de critères de sélection spécifiques dans l'organisation. Toutes les personnes de l'organisation ont été invitées à participer à la recherche. Au total, 24 personnes différentes ont été rencontrées. Parmi celles-ci, 2 personnes font partie des administrateurs ; 9 font partie de l'équipe que nous appellerons « Admin » et 13 sont consultants, et font partie de l'équipe que nous appellerons « Consult ». Nous avons rencontré 5 femmes et 19 hommes. Dans cette organisation, et comme il est courant dans le domaine de l'informatique, il y a une grande disparité des genres, avec une majorité d'hommes (environ 83%). Toutes les personnes rencontrées parlaient français. Les entretiens ont donc tous été réalisés en français. Une personne a été rencontrée plusieurs fois pour approfondir certains sujets. Le Tableau 24 synthétise la répartition des personnes rencontrées en fonction de leur « département ». Ceux-ci sont des départements théoriques créés pour les besoins de la recherche (cf. chapitre 6).

Equipes	Nombre de personnes rencontrées	Nombre de femmes	Nombre d'hommes
Admin	9	3	6
Consult	13	2	11
Direction	2	0	2

Tableau 24 - Répartition des personnes rencontrées par département au sein d'Emyo

Les entretiens ont duré entre 40 minutes et 2 heures et 13 minutes, avec une moyenne de 75 minutes. Le Tableau 25 synthétise les entretiens réalisés avec les différentes personnes de cette organisation.

N°	Département	Prénom d'emprunt	Date	Durée (min)
Exploratoire	Direction	Jules	08/02/19	95
1	Admin	Sylvia	03/12/19	50
2	Consult	Antoine	03/12/19	51
3	Consult	Benoit	03/12/19	58
4	Consult	Nathan	06/12/19	89
5	Consult	Léa	10/12/19	133
6	Direction	Jules	17/12/19	93
7	Admin	Raphaël	17/12/19	93
8	Admin	David	07/01/20	71
9	Admin	Carlos	22/01/20	96
10	Admin	Bérénice	22/01/20	47

11	Admin	Fabienne	22/01/20	111
12	Consult	Lyvia	23/01/20	50
13	Consult	Johan	23/01/20	86
14	Consult	Jérémy	23/01/20	56
15	Consult	Olivier	23/01/20	67
16	Consult	Sandra	30/01/20	67
17	Consult	Tiffany	30/01/20	40
18	Consult	Victor	30/01/20	55
19	Admin	Claire	31/01/20	55
20	Consult	Franck	31/01/20	70
21	Consult	Julie	03/02/20	50
22	Admin	Fred	11/02/20	108
23	Admin	Dominique	11/02/20	116
24	Direction	Cédric	13/02/20	81
25	Direction	Jules	04/03/20	85

Tableau 25 - Synthèse des entretiens réalisés au sein d'Emyo

2.3.2. L'observation non-participante

Au-delà des entretiens semi-directifs, le dispositif méthodologique retenu repose également sur l'observation. Plusieurs types d'observation existent dans les méthodes de recherches en sciences sociales. Dans cette recherche, nous utilisons l'observation non-participante focalisée et standardisée. L'observation non-participante fait référence au positionnement du chercheur qui conserve un positionnement externe aux observations qu'il mène (Thietart, 2014). L'observation focalisée et standardisée « *consiste à mener des observations en adoptant, tout au long du recueil de données, un même dispositif de collecte et d'analyse. Les éléments observés doivent être définis au préalable de manière étroite* » (Thietart, 2014, p. 279). Ces observations ont donc été guidées par une grille d'observation issue de la littérature mobilisée dans la partie théorique de la thèse. Le Tableau 26 représente la grille d'observation utilisée en support des observations.

Questions	Éléments à considérer
Où ?	- Lieu de la discussion (architecture, espace, conception et/ou détournements) - Niveau de la discussion (micro, méso, macro + connexion entre les niveaux)
Qui ?	- Acteurs de la discussion (travailleurs, managers, représentants du personnel, experts, etc.) - Rôles de chacun dans la discussion (notamment des managers et du leader libérateur, y a-t-il un tiers médiateur ?, quel lien avec les freins politiques de la discussion ?) - Compétences de chacun à dialoguer (quel lien avec les freins cognitifs et sociaux à la discussion ?) - État et impact des relations interpersonnelles dans la discussion
Quand ?	- Fréquence de la discussion (quel lien avec la capacité de résolution de problèmes ?) - Temporalité de la discussion - Pérennité des dynamiques dialogiques dans le temps
Comment ?	- Formalisation de la discussion (formel ou informel, quel lien avec les freins à la discussion ?) - Règles explicites et implicites à la discussion

Sur quoi ?	- Objet de la discussion (quelle place du travail prescrit par rapport au travail réel par exemple ? Quelle place de la mission de l'organisation ? etc.) - Impact de l'activité de travail sur la discussion (place du travail réel dans la discussion)
Sur base de quels supports ?	- Outils de la discussion (quels outils pour encourager le dialogue dans les espaces de discussion du travail ? Quels outils pour favoriser le partage d'informations ?)
Quelles conséquences ?	- Effets du dialogue sur le travail (réel et prescrit) notamment en termes de création de règles collectives (quel lien avec le frein de responsabilisation ?)

Tableau 26 - Grille d'observation pour le recueil des données

Par ailleurs, nous avons tenté de garder une grande ouverture, dans nos observations, à l'égard des phénomènes non-repris dans le cadre d'analyse qui émergeraient du terrain. L'observation « *flottante* » n'était donc pas exclue du dispositif méthodologique retenu dans cette recherche (Thietart, 2014).

2.3.2.1. Observations réalisées au sein du SPF Mobilité & Transports

Afin d'assurer le recueil des données concernant le cas du SPF Mobilité & Transports, nous avons passé entre un et trois jours par semaine au sein de l'organisation pendant quatre mois. Ainsi, du 25 mars au 18 juillet 2019, des observations ont été réalisées. Au-delà des observations « *flottantes* », 18 observations d'espaces de discussion du travail ont été réalisées à l'aide de la grille d'observation. Le Tableau 27 les synthétise.

N°	Espaces de discussion du travail	Date	Durée (min)
1	Réunion ad hoc sur un projet	26/03/19	30
2	Comité de gestion	26/03/19	45
3	Réunion ad hoc sur un travail réalisé	02/04/19	40
4	Stand-up meeting	02/04/19	15
5	Stand-up meeting	09/04/19	6
6	Réunion d'équipe	23/04/19	60
7	Stand-up meeting	23/04/19	10
8	Réunion d'équipe	25/04/19	50
9	Comité de gestion	29/04/19	120
10	Réunion d'équipe	30/04/19	60
11	Réunion d'équipe	30/04/19	60
12	Stand-up meeting	28/05/19	10
13	Comité de gestion	04/06/19	60
14	Réunion ad hoc sur un processus de travail	18/06/19	90
15	Comité supérieur de concertation	05/07/19	120
16	Comité de concertation de base	05/07/19	20
17	Stand-up meeting	09/07/19	20
18	Comité de gestion	18/07/19	75

Tableau 27 - Observations réalisées au sein du SPF Mobilité & Transports

Par ailleurs, nous avons assisté à 5 événements permettant également le recueil des données, sans être pour autant de l'observation d'espaces de discussion du travail. Ainsi, nous avons participé à deux moments de partage d'expérience de « *libération* » d'entreprises organisés au sein du SPF

Mobilité & Transports avec des organisations extérieures. Nous avons également participé à une séance d'information sur le programme BeLeader, visant à développer le « *leadership à visage humain* », prôné au sein de l'organisation. Nous avons participé à une conférence « Let's Talk » à destination de tous les travailleurs portant sur les émotions au travail. Enfin, nous avons participé à la journée d'intégration des nouveaux travailleurs du SPF Mobilité & Transports organisée tous les deux ou trois mois. Le Tableau 28 les synthétise.

N°	Evènements	Date	Durée (min)
1	Partage d'expérience avec une organisation externe	26/03/19	90
2	Partage d'expérience sur la « <i>libération</i> »	28/03/19	405
3	Session d'information sur le programme "Beleader"	02/05/19	60
4	Conférence Let's talk – Les émotions au travail	04/06/19	120
5	Journée d'intégration des nouveaux travailleurs	16/07/19	420

Tableau 28 - Liste des évènements ayant permis des observations

Si tous les entretiens ont été réalisés en français, il est utile de préciser que les observations ont été réalisées dans un environnement bilingue (français – néerlandais), voire trilingue (français – anglais – néerlandais). Si cette alternance des langues utilisées fut parfois un frein à la compréhension des discussions en cours dans les espaces de dialogue de l'organisation, elle fut parfois également un levier permettant au chercheur de se concentrer sur les dynamiques à l'œuvre et le non-verbal plutôt que les mots ou les sujets traités dans les discussions.

2.3.2.2. Observations réalisées au sein de l'organisation Emyo

Contrairement à la première étude de cas où nous avons passé entre un et trois jours par semaine au sein de l'organisation pendant quatre mois, nous avons fonctionné de manière différente au sein de l'organisation Emyo. En effet, alors que plus de 86% des travailleurs se retrouvaient au sein d'un même bâtiment dans le cas du SPF Mobilité et Transports, les travailleurs d'Emyo sont répartis au sein de différents lieux en fonction des clients pour lesquels ils travaillent (cf. Chapitre 6). Par ailleurs, le siège de l'organisation où se trouve notamment le département Admin a déménagé pendant la période de la recherche. Ce déménagement entraîna également une difficulté afin d'identifier les dynamiques à l'œuvre dans les locaux du siège de l'organisation. Néanmoins, entre le 3 décembre 2019 et le 4 mars 2020, des observations ont été réalisées. Au-delà des observations « *flottantes* », 10 observations d'espaces de discussion du travail ont été réalisées à l'aide de la grille d'observation. Ces observations ont eu lieu au sein du siège social de l'organisation ou au sein des locaux d'un des clients de l'organisation. Il était en effet important, afin de pouvoir observer les discussions sur le travail, de se rendre sur les lieux de travail des équipes de consultance. Le Tableau 29 les synthétise.

N°	Espaces de discussion du travail	Date	Durée (min)
1	Stand up meeting (Consult)	6/12/19	10

2	Stand up meeting (Consult)	6/12/19	10
3	Stand up meeting (Consult)	6/12/19	10
4	Stand up meeting (Consult)	6/12/19	10
5	Stand up meeting (Consult)	20/01/20	15
6	Cercle Emyo (Direction – Admin)	20/01/20	100
7	Réunion ad hoc (Admin)	20/01/20	70
8	Stand up meeting (Consult)	23/01/20	10
9	Rétrospective + Sprint planning (Consult)	24/01/20	130
10	Réunion ad hoc (Admin)	13/02/20	50

Tableau 29 - Observations réalisées au sein d'Emyo

2.3.3. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire complète le dispositif méthodologique de cette recherche. L'analyse de la documentation de l'organisation (e.g. charte des valeurs, règle de prise de décision, etc.) permet d'enrichir, voire d'éclairer la compréhension du phénomène étudié. Par ailleurs, elle permet de saisir la philosophie managériale au travers des différents documents tels que les chartes de management, etc.

2.3.3.1. Documents mobilisés dans le cas du SPF Mobilité & Transports

Les quatre mois passés au sein de l'organisation permirent de recueillir un grand nombre de documents officiels, notamment sur l'intranet de l'organisation. Le Tableau 30 résume les documents récoltés au sein du SPF Mobilité & Transports.

N°	Type de document	Sujet
1	Présentation PPT	Projet « Nous travaillons ainsi »
2	Présentation PPT	Service ICT
3	Document	Farde d'accueil des nouveaux travailleurs
4	Page intranet	Feedback 360°
5	Page intranet	Acteurs du bien-être au travail
6	Page intranet	Programme BeLeader
7	Page intranet	Cadre général de bien-être au travail
8	Page intranet	Correspondants RH
9	Document	Cadre déontologique pour les agents de la fonction publique administrative fédérale
10	Document	Let's talk – Les émotions au travail
11	Document	Let's talk – Parcours d'une organisation
12	Document	Descriptif du SPF Mobilité & Transports
13	Page intranet	Programme MyEnergy
14	Page intranet	Espaces de travail
15	Page intranet	Ergonomie
16	Page intranet	Espaces de réunion informels
17	Page intranet	Conférences Let's talk
18	Page intranet	Sans-pointage
19	Page intranet	Télétravail
20	Email	Programme de la journée d'accueil
21	Email	PV réunions
22	Document	Rapport d'activités - Beliris

23	Document	Plan des espaces de travail « réels » de P&O
24	Document	Note de service sur le télétravail
25	Document	Note de service sur le sans-pointage
26	Document	Organigramme DG transport aérien
27	Document	Règlement de travail
28	Document	Loi 19 décembre 1974 sur le statut syndical
29	Document	Liste des membres de la délégation syndicale
30	Document	Synthèse des actions de « <i>libération</i> » au sein du SPF M&T
31	Document	Plan de management 2013 - 2019
32	Document	Mobi4You – Sessions d’information

Tableau 30 - Synthèse des éléments servant de base à l'analyse documentaire du SPF Mobilité & Transports

2.3.3.2. Documents mobilisés dans le cas d'Emyo

Pendant notre recueil de données, nous avons récolté un grand nombre de documents officiels, notamment grâce à l'accès à l'intranet de l'organisation. Le Tableau 31 résume les documents récoltés au sein d'Emyo.

N°	Type de document	Sujet
1	Document	Manuel d'utilisation du jeu de cartes
2	Document	Brochure d'accueil des nouveaux collaborateurs
3	Document	Déclaration de la Politique de Qualité
4	Document	Manifeste Bad Egg
5	Document	PEP
6	Document	Identité Emyo
7	Présentation PPT	Présentation équipe consult
8	Présentation PPT	Self-management
9	Présentation PPT	Présentation équipe admin
10	Document	Playbook équipe consult
11	Présentation PPT	Processus de feedback 2020
12	Document	Sprint 3 – équipe consult
13	Document	Sprint 12 – équipe consult
14	Document	Synthèse – Réinventing Organizations
15	Page intranet	Accueil des nouveaux collaborateurs
16	Page intranet	Baromètre Bien-être
17	Page intranet	Bien-être au Travail
18	Page intranet	Coaching
19	Page intranet	Congés
20	Page intranet	Développement des compétences
21	Page intranet	How
22	Page intranet	Why
23	Page intranet	What
24	Page intranet	Charte de fonctionnement
25	Page intranet	Self-Management
26	Page intranet	Advice Process
27	Page intranet	Le Blog
28	Page intranet	MVV
29	Page intranet	Tension/Confrontation
30	Page intranet	Feedback
31	Page intranet	How To

Tableau 31 - Synthèse des éléments servant de base à l'analyse documentaire d'Emyo

2.3.4. La triangulation des données

Combiner trois méthodes de recueil de données permet de répondre au principe de triangulation des données. D'après Thurmond (2001), le principe de triangulation des données dans la recherche est d'utiliser deux ou plusieurs aspects (approches méthodologiques, sources de recueil de données, méthodes d'analyse des données, par exemple) dans la recherche pour renforcer le design de celle-ci et ainsi augmenter sa capacité à interpréter les résultats et répondre aux questions posées. Il existe en sciences sociales différentes pratiques de « triangulation des données ». Selon Denzin (2015), la triangulation peut référer à 1) la triangulation des données, qui implique différentes personnes, différents espaces et différents temps d'investigation ; 2) la triangulation du chercheur, qui fait référence à l'implication de différents chercheurs dans l'interprétation des résultats ; 3) la triangulation théorique, qui consiste à appliquer plusieurs cadrages théoriques dans l'interprétation d'un même phénomène ; 4) la triangulation méthodologique, qui implique le recours à plusieurs types de méthodologies de recherche. Dans cette recherche, nous nous situons davantage dans une triangulation des méthodes de recueil de données, à savoir, nous combinons les entretiens semi-directifs, les observations non-participantes focalisées et flottantes ainsi que l'analyse documentaire. Cette méthode permet notamment d'augmenter la nature et le nombre de données pour enrichir l'interprétation des phénomènes étudiés (Thurmond, 2001).

2.3.4.1. *Réflexions sur les méthodes de recueil de données utilisées dans la recherche*

La méthodologie retenue a la caractéristique de nécessiter la présence du chercheur au plus près des acteurs de terrain. Dans cette recherche, et en phase également avec notre ancrage dans les perspectives critiques en management, nous avons cherché à comprendre le vécu des personnes travaillant dans les entreprises dites libérées. Cette démarche serait incohérente si le chercheur lui-même ne s'interrogeait pas sur les dynamiques ou les ressentis qu'il engendre par le biais de ses techniques d'investigation. Dans le cadre de cette recherche, nous avons été sensible au vécu des personnes rencontrées. Ainsi, le chercheur a veillé à ne jamais insister à rencontrer des personnes qui ne souhaitaient pas s'exprimer et à garantir un espace de parole sécurisé (i.e. garantie d'anonymat). Par ailleurs, les observations des espaces de discussion du travail ont été réalisées avec l'autorisation explicite de chacun des participants. En outre, des retours aux personnes en fonction de leurs intérêts ont été faits afin de garantir une relation équilibrée et d'éviter le positionnement strict de la « récolte de données ». Cela implique notamment une dynamique dialogique dans les entretiens semi-directifs et une ouverture à répondre en toute transparence aux questions portant sur les finalités de la recherche aux différentes personnes rencontrées. Ce positionnement nécessite de sortir des rôles théoriques de l'interviewer et de l'interviewé et d'entrer dans une démarche de rencontre de l'Autre. Cette démarche nous a semblé humainement très

enrichissante. En pratique, cela a par exemple consisté à rédiger des recommandations de lecture et à présenter les résultats de la recherche dans chacune des deux organisations.

2.4. L'analyse des données

L'analyse qualitative des données peut être définie comme « *une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences, ou de phénomènes. La logique à l'œuvre participe de la découverte et de la construction de sens. Elle ne nécessite ni comptage ni quantification pour être valide, généreuse et complète, même si elle n'exclut pas de telles pratiques. Son résultat n'est, dans son essence, ni une proportion ni une quantité, c'est une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet (Paillé, 2009)* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 11). Dans cette sous-section, nous détaillons l'analyse qualitative des données réalisée dans cette recherche.

2.4.1. La préparation des données qualitatives

Dans les deux cas, le premier entretien réalisé était de nature exploratoire et n'a pas été enregistré. Ensuite, tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits à l'exception d'un entretien durant lequel le répondant n'a pas souhaité être enregistré. La retranscription des entretiens a été facilitée par l'utilisation d'un logiciel d'aide à la retranscription, HappyScribe. Il est utile de préciser que si les retranscriptions ont majoritairement été réalisées « mots à mots » par la chercheuse, dans certains cas, pour les répondants néerlandophones, certaines phrases ont été corrigées afin de rendre les verbatims intelligibles à la lecture. Ainsi, par exemple, lorsqu'un répondant a dit : « J'ai en parlé... allez ! comment on dit ça en français ? directement avec Monsieur Jacques », cela a été retranscrit comme étant « J'en ai parlé directement avec Monsieur Jacques ».

En outre, toutes les notes des observations ont été centralisées dans la grille d'observation présentée en amont. Celles-ci ont également été numérisées. Toute la documentation récoltée dans le cadre de l'analyse documentaire a été numérisée également. Toutes les données récoltées ont ensuite été centralisées dans le logiciel Nvivo. Ce logiciel permet de trier et d'organiser les données qualitatives ainsi que de réaliser les analyses présentées dans les sous-sections suivantes (e.g. Bazeley & Jackson, 2013; Richards, 1999).

2.4.2. L'usage des thèmes pour décrire les objets de la recherche

Pour l'analyse des données récoltées dans cette recherche, nous avons opté, premièrement, pour une analyse thématique au sens de Paillé & Mucchielli (2012). Ainsi, l'analyse thématique se définit comme « *la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique). L'analyse thématique consiste, dans ce sens, à procéder systématiquement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel ou de notes d'observations* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 232).

Ce type d'analyse est davantage considéré comme une méthode visant la description des données plutôt que l'interprétation ou l'explication des phénomènes (Paillé & Mucchielli, 2012). Elle apparaît dès lors être une première étape intéressante pour décrire le matériau récolté. Pour réaliser l'analyse thématique, nous avons identifié différents thèmes et sous-thèmes dans l'ensemble de nos données.

Deux types de démarches de thématization sont proposés par ces auteurs. Dans notre cas, nous avons opté pour une thématization en continu. Celle-ci est définie par les auteurs comme « *une démarche ininterrompue d'attribution de thèmes et, simultanément, de construction de l'arbre thématique. Ainsi, les thèmes sont identifiés et notés au fur et à mesure de la lecture du texte, puis regroupés et fusionnés au besoin, et finalement hiérarchisés sous la forme de thèmes centraux regroupant des thèmes associés, complémentaires, divergents, etc. (...) Ce qui caractérise la démarche de thématization continue, c'est que cet arbre est construit progressivement, tout au long de la recherche, et n'est véritablement parachevé qu'à la toute fin de l'analyse du corpus* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 237).

En amont de la démarche de thématization continue réalisée par la chercheuse, un exercice d'analyse phénoménologique au sens de Paillé & Mucchielli (2012) a été réalisé avec le promoteur de la recherche afin de faire émerger l'attitude phénoménologique auprès de la chercheuse. Ainsi, concrètement, quelques thèmes, catégories (cf. sous-section suivante) et réflexions ont été annotés avant la démarche de thématization continue de l'ensemble des données récoltées. Cette démarche, préalable à l'analyse réalisée ensuite, a pour objectif « *l'écoute initiale attentive des témoignages pour ce qu'ils ont à nous apprendre, avant que nous soyons tentés de les « faire parler* » » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 141).

2.4.2.1. Thèmes identifiés dans le cas du SPF Mobilité & Transports

L'analyse thématique réalisée dans le cadre du SPF Mobilité & Transports a permis d'identifier une série de thèmes et sous-thèmes. Ceux-ci sont repris dans le Tableau 32.

Thèmes	Sous-thèmes	Définitions
Description du SPF Mobilité & Transport	Mission et activités	Description des différentes missions et activités de l'organisation
	Administration	Description des caractéristiques de l'organisation liées au fait qu'il s'agisse d'une administration fédérale
	Agents de l'état	Description du statut des agents de l'état et conséquences
	Appréciation générale	Appréciation générale des répondants quant à leur travail au sein de l'organisation
Projet de « libération »	Objectifs du projet	Description des objectifs du projet de « libération »

	Etapes du projet	Description des différentes étapes d'implémentation du projet depuis le départ, jusqu'à aujourd'hui
	Gestion du projet	Description de la gestion du projet, d'une révolution à une évolution
	Perception des répondants	Perception des répondants quant au projet
Espaces de discussion du travail	Liste des différents EDT	Liste des différents EDT identifiés dans l'organisation
	Importance du dialogue	Eléments démontrant l'importance du dialogue dans l'organisation
	Pratiques au sein des EDT	Pratiques (habitudes, règles, etc.) observées ou rapportées à l'intérieur des EDT
	Leviers	Description des leviers perçus pour un dialogue de qualité
	Freins	Description des freins perçus à un dialogue de qualité
	Appréciation générale	Appréciation générale des répondants par rapport aux EDT et à la qualité du dialogue
Dialogue social	Liste des différents EDT	Liste des différents EDT relatifs au dialogue social dans l'organisation
	Rôle des acteurs	Rôle de l'autorité et des syndicats dans la concertation sociale
	Leviers	Description des leviers perçus pour un dialogue social de qualité
	Freins	Description des freins perçus à un dialogue social de qualité
	Dialogue social et « libération »	Description d'un dialogue social déconnecté du projet de « libération »

Tableau 32 - Thèmes et sous-thèmes issus de l'analyse thématique du SPF Mobilité & Transports

2.4.2.2. Thèmes identifiés dans le cas d'Emyo

L'analyse thématique réalisée dans le cadre d'Emyo a permis d'identifier une série de thèmes et sous-thèmes. Ceux-ci sont repris dans le Tableau 33.

Thèmes	Sous-thèmes	Définitions
Description d'Emyo	Mission et activités	Description des différentes missions et activités de l'organisation
	PME	Description des caractéristiques de l'organisation liées au fait qu'il s'agisse d'une PME
	Le personnel	Description des différents profils parmi les membres du personnel
	Appréciation générale	Appréciation générale des répondants quant à leur travail au sein de l'organisation
Le projet de « libération » de l'organisation	Objectifs du projet	Description des objectifs du projet de « libération »
	Pratiques et acteurs	Description des différentes pratiques et des différents rôles soutenant le projet de « libération » de l'organisation
	Gestion du projet	Description de la gestion du projet : l'officialisation du projet

	Perception des répondants	Perception des répondants quant au projet
	Lien au travail	Description des liens entre le projet et le travail réel au quotidien
	Positionnement « <i>libération</i> »	Description du positionnement de l'organisation par rapport au mouvement des « <i>entreprises libérées</i> »
Les espaces de discussion du travail	Liste des différents EDT	Liste des différents EDT identifiés dans l'organisation
	Importance du dialogue	Eléments démontrant l'importance du dialogue dans l'organisation
	Pratiques au sein des EDT	Pratiques (habitudes, règles, etc.) observées ou rapportées à l'intérieur des EDT
	Leviers	Description des leviers perçus pour un dialogue de qualité
	Freins	Description des freins perçus à un dialogue de qualité
	Appréciation générale	Appréciation générale des répondants par rapport aux EDT et à la qualité du dialogue

Tableau 33 - Thèmes et sous-thèmes issus de l'analyse thématique d'Emyo

Dans l'ensemble, les thèmes et sous-thèmes sont similaires dans les deux études de cas. Les différences présentes dans les deux analyses thématiques sont généralement liées aux différences contextuelles des deux organisations (telles que développées dans le chapitre 7 consacré à la comparaison des cas).

2.4.3. L'analyse par catégories conceptualisantes

Nous avons ensuite procédé à une analyse par catégories conceptualisantes. Celle-ci est définie par les auteurs comme étant « *une production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 316). Les catégories ont pour particularité de décrire des phénomènes qui vont au-delà de la description (telle que proposée par l'analyse thématique). Selon ces auteurs, la catégorie « *va bien au-delà de la désignation de contenu pour incarner l'attribution même de la signification* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 316).

2.4.3.1. Catégories identifiées dans le cas du SPF Mobilité & Transports

Le Tableau 34 présente les catégories issues de cette analyse.

Catégories	Sous-catégories	Définitions
Appropriation individuelle du projet de « <i>libération</i> »	Raisons potentielles	Description des raisons potentiellement explicatives de l'appropriation individuelle du projet
	Conséquences	Description de différentes conséquences observées à ce phénomène
	Augmentation de la qualité de vie	Description de l'augmentation globale de la qualité de vie des agents s'étant approprié individuellement le projet

Instrumentalisation de certains EDT	Exemples	Description de situations exemplatives de l'instrumentalisation de certains EDT
	Manager dans l'ambiguïté	Description d'un rôle de manager ambigu qui mène à des stratégies de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique
Prescription de la délibération du travail : vers une invisibilisation du travail dans certains EDT	Reconfiguration des dynamiques	Description des changements de dynamiques dans les EDT suite au projet de « <i>libération</i> »
	Invisibilisation du travail réel	Description d'une invisibilisation du travail réel suite aux nouvelles dynamiques en place
	Déficit de reconnaissance au travail	Description d'un déficit de reconnaissance du travail réalisé pour certains travailleurs
Déconsidération de l'action syndicale	Regards sur l'action syndicale	Description des regards des personnes rencontrées sur les actions syndicales
	Raisons potentielles	Description des raisons potentiellement explicatives de la déconsidération de l'action syndicale

Tableau 34 - Catégories conceptualisantes issues de l'analyse par catégories pour le SPF Mobilité et Transports

L'ensemble de ces catégories est explicité dans le chapitre 5 dédié au cas du SPF Mobilité & Transports.

2.4.3.2. Catégories identifiées dans le cas d'Emyo

Contrairement à l'analyse thématique qui est guidée notamment par le guide d'entretien, l'analyse par catégories conceptualisantes est davantage liée aux dynamiques observées sur le terrain et qui n'étaient pas présumées par la chercheuse suite à la création de son cadre d'analyse. Ainsi, les catégories ayant émergé dans chacun des cas sont différentes bien que certaines soient proches (i.e. la transformation de la prescription de la délibération sur le travail). Le Tableau 35 synthétise les catégories issues de l'analyse du cas Emyo. Des liens entre les catégories des deux cas sont néanmoins discutés dans le chapitre 7 consacré à la comparaison des cas.

Catégories	Sous-catégories	Définitions
Paradoxe du développement personnel	Raisons	Description des raisons invoquées pour justifier une injonction au développement personnel
	Conséquences	Description des conséquences paradoxales liées à cette injonction
Prescription de la délibération sur le travail : Mise en visibilité du travail	Reconfiguration des dynamiques	Description des changements de dynamiques dans les EDT liées au projet de « <i>libération</i> »
	Mise en visibilité du travail réel	Description d'une mise en visibilité du travail réel suite aux nouvelles dynamiques mises en place
Légitimation de l'expertise dans les EDT	Raisons	Description des raisons potentielles menant à la légitimation de l'expertise dans les EDT
	Conséquences	Description des conséquences potentielles de cette forme de légitimité dans les EDT
Instrumentalisation d'EDT par le	Postulat d'imaturité des travailleurs	Exemples traduisant le recours à un postulat d'imaturité des travailleurs

recours à un postulat d'immaturité des travailleurs	Pratiques	Exemples d'utilisation de ce postulat d'immaturité des travailleurs
	Conséquences	Description des conséquences potentielles de l'utilisation de ce postulat
Consensus de façade liés à l'autorité légale	Dynamiques de consentement biaisées	Description de dynamiques de consentement biaisées par des dispositions touchant à l'autorité légale
	Conséquences	Description des conséquences potentielles de ces consensus de façade

Tableau 35 - Catégories conceptualisantes issues de l'analyse par catégories pour Emyo

L'ensemble de ces catégories est explicité dans le chapitre 6 consacré au cas Emyo.

2.5. Éléments de réflexion sur la méthodologie et l'écriture de la thèse

« Écrire, c'est aussi se préparer au jugement qui interviendra. C'est dès lors s'inscrire dans une conversation à laquelle on souhaite participer. Écrire, c'est accepter l'imperfection et l'inachèvement dans la mesure où seule l'élaboration successive de versions d'un texte favorise les allers-retours entre la pensée et ses mises en forme temporaires. » (Germain & Taskin, 2017, p. 9)

Comme l'indique cet extrait, l'exercice d'écriture permet l'élaboration de la pensée de la chercheuse mais également la mise en discussion de la recherche avec – dans le cas présent – le comité d'accompagnement de la chercheuse dans le cadre de sa recherche doctorale. Cette section a pour objectif d'exposer certains détours voire impasses qui furent les nôtres afin d'illustrer le dialogue sur le travail qui a lieu dans le cadre de la réalisation d'une thèse. Cette section ne présente pas de façon exhaustive les différents choix et idées réalisés puis discutés et façonnés par la discussion scientifique mais expose les remaniements les plus importants concernant la méthodologie de la recherche (au sens large, c'est-à-dire la manière de procéder, de faire la recherche) et l'écriture de celle-ci. Cette section témoigne de la manière dont le travail de recherche a lui-même besoin d'espaces de discussion du travail pour évoluer et se préciser au fil du temps.

Au départ, l'ambition du projet de recherche était d'identifier comment le dialogue est organisé, comment les acteurs se l'approprient et dans quelle mesure, in fine, les espaces de discussion présents dans les entreprises dites libérées permettent un management du travail (e.g. Conjard & Journoud, 2013). Suite à la revue de la littérature sur les entreprises dites libérées et les espaces de discussion du travail (qui étaient dès lors considérés comme les deux objets de la recherche), il est apparu intéressant de mobiliser un double cadrage théorique régulationniste et conventionnaliste. En effet, il apparaissait pertinent de mobiliser, d'une part, la théorie de la régulation sociale de Reynaud (e.g. 1988) afin de saisir les conditions d'émergence des règles des espaces de discussion du travail et d'autre part, la théorie conventionnaliste en gestion (e.g. Gomez, 1994) afin d'identifier des éléments relatifs aux normes de comportements des entreprises dites libérées. À l'instar de la proposition de Taskin et Gomez (2015), il s'agissait d'articuler ces deux théories qui s'intéressent

toutes les deux aux mécanismes de coordination sociale dans le cadre des espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées. La question de recherche était dès lors la suivante : « Quelles sont les régulations à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée et en quoi cela contribue-t-il à révéler et à transformer la convention d'effort en place ? ».

Lors d'une première discussion sur ce travail avec le comité d'encadrement, la mobilisation de la théorie de la régulation sociale de Reynaud apparut tautologique et circulaire. En effet, l'approche des espaces de discussion du travail se fonde elle-même sur cette théorie des rapports sociaux. Pour rappel, l'approche des espaces de discussion du travail se présente comme une approche pragmatique de la théorie de la régulation sociale (e.g. Detchessahar, 2013). Suite à cette observation, la théorie de la régulation sociale fut resituée comme un fondement de l'approche des espaces de discussion du travail. Elle est donc, *de facto*, toujours présente dans notre analyse mais celle-ci a été resituée au regard de l'approche du dialogue retenue. Cela explique pourquoi les notions de « règle » et de « régulation sociale » sont présentes çà et là dans nos analyses. Elles renvoient à la tradition de recherche d'où l'approche des espaces de discussion du travail est issue et à la conception dynamique du dialogue qui en est dérivée.

Ensuite, nous avons entamé la partie empirique de la recherche. Les résultats de la recherche décrivaient tout d'abord les différents espaces de discussion du travail, puis les dynamiques d'appropriation des espaces de discussion du travail par les acteurs. Afin de comprendre en quoi le projet de « *libération* » affectait la manière de délibérer sur le travail mais aussi plus largement les normes en vigueur sur ce qu'il est *normal* d'attendre d'un *bon* travailleur, nous avons mobilisé la théorie des conventions. De fait, notre question initiale nous invitait à questionner en quoi les espaces de discussion du travail révélaient et contribuaient à la/aux convention(s) d'effort en place, en intégrant l'idée que les espaces de discussion du travail sont des dispositifs de gestion qui témoignent et transforment les conventions d'effort en place.

À nouveau, lors d'une discussion avec le comité d'encadrement sur le travail réalisé, il est apparu que l'analyse conventionnaliste des espaces de discussion du travail représentait une analyse à part entière qui ne servait pas l'objectif de caractérisation de la délibération sur le travail dans les entreprises dites libérées. C'est pourquoi la mobilisation explicite de la théorie conventionnaliste en gestion dans la structuration théorique du questionnement et dans l'interprétation des analyses a été abandonnée au fil des discussions sur le travail de recherche. Elle pourrait trouver une place à part entière pertinente dans une contribution future issue de cette monographie.

Finalement, la recherche présentée ici se focalise sur les espaces de discussion du travail et sur l'appropriation dont ceux-ci font l'objet par les acteurs. De par les allers-retours entre pensée, écriture et discussion sur le travail avec le comité d'encadrement, diverses pistes ont donc été

tentées, parfois suivies et parfois abandonnées. C'est sans nul doute de cette manière que la chercheuse est formée *par* la recherche (Germain & Taskin, 2017).

En bref, la deuxième section de ce chapitre porte sur la méthodologie retenue dans cette recherche. Celle-ci est qualitative et repose sur deux études de cas. Quatre critères de sélection de ces cas sont présentés et appliqués aux deux cas retenus dans cette recherche. La méthode de recueil des données est également explicitée. Celle-ci s'articule autour d'entretiens semi-directifs, d'observations et d'une analyse documentaire. Les données récoltées dans le cadre des deux cas sont aussi exposées. Au sein du SPF Mobilité & Transports, nous pouvons résumer le recueil des données par 62 entretiens, 23 observations et 32 documents. Au sein d'Emyo, l'ensemble des données peut être résumé comme étant 26 entretiens, 10 observations et 31 documents. La méthode d'analyse des données (i.e. analyse thématique et analyse par catégories conceptualisantes) est exposée. Les résultats de ces analyses sont présentés dans les deux chapitres suivants. Enfin, cette section se clôture par quelques éléments réflexifs sur le cheminement de la méthodologie et de l'écriture de la thèse.

Résumé du chapitre 4

Posture épistémologique et méthodologie de la recherche

Ce chapitre présente la posture épistémologique ainsi que la méthodologie de la recherche. Premièrement, le positionnement ontologique non-essentialiste ainsi que la posture constructiviste interprétativiste sont clarifiés. Ensuite, nous démontrons en quoi notre recherche s'inscrit dans les perspectives critiques en management et en quoi ce courant de recherche, notamment par l'invitation à la dénaturalisation de modes managériales, est pertinent pour le questionnement au cœur de cette thèse.

D'un point de vue méthodologique, nous développons notre méthodologie qualitative par études de cas multiples. Nous présentons les quatre critères de sélection des cas retenus dans notre recherche et les appliquons aux deux organisations étudiées. Nous présentons également les méthodes de recueil de données, à savoir, les entretiens semi-directifs, les observations non-participantes et l'analyse documentaire. Le Tableau 36 synthétise les données recueillies dans les deux cas.

Données recueillies	Cas 1 – SPF M&T	Cas 2 – Emyo
Entretiens semi-directifs	62	26
Observations	23	10
Documents	32	31

Tableau 36 - Résumé des données recueillies dans cette recherche

Dans ce chapitre, la méthode d'analyse des données via l'analyse thématique et l'analyse par catégories conceptualisantes est exposée. L'ensemble des thèmes et catégories retenus dans le cadre de cette recherche, se trouve, respectivement dans le Tableau 32 et le Tableau 34 pour le SPF Mobilité et Transports, et dans le Tableau 33 et le Tableau 35 pour Emyo.

Enfin, quelques éléments de réflexion sur le cheminement et les détours de la recherche sont présentés. Ceux-ci mettent en évidence la nécessité de la discussion sur le travail avec le comité d'encadrement de la chercheuse et l'importance de l'écriture dans la formation *par* la recherche (Germain & Taskin, 2017).

Objectifs du chapitre

- *Présenter le contexte organisationnel de la première étude de cas de la recherche ;*
- *Présenter les résultats des analyses thématiques et par catégories conceptualisantes réalisées sur les données récoltées au sein du SPF Mobilité & Transports.*

Introduction

La méthodologie de la recherche ayant été explicitée dans le chapitre précédent, ce cinquième chapitre est consacré aux résultats de l'analyse des données du cas du SPF Mobilité & Transports. Premièrement, ses activités, sa culture et son inscription dans le paysage fédéral belge sont explicités afin de décrire l'organisation et de situer ses déterminants contextuels.

Une seconde section porte sur le projet de « *libération* » en tant que tel. Les objectifs poursuivis par ce projet initié en 2014 sont décrits ainsi que les différentes étapes de son déploiement. La gestion du projet ainsi que la perception des répondants quant à celui-ci sont également exposées.

Ensuite, une troisième section présente les espaces de discussion du travail de l'organisation. Pour rappel, dans cette recherche, nous approchons le dialogue sur le travail par les espaces de discussion du travail, qui sont considérés comme tout type d'espace où se déroule une discussion ayant des répercussions sur le travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017). Dans cette section, nous décrivons l'ensemble des espaces de discussion du travail et les pratiques s'y référant qui ont été identifiés dans l'organisation. Ensuite, les leviers et les freins perçus par les répondants à un dialogue de qualité dans l'organisation sont présentés. Nous nous intéressons aussi, dans cette section, à l'appréciation générale des répondants au regard de ces espaces. Des éléments (les acteurs, les instances, les dynamiques, etc.) du dialogue social dans l'organisation sont ensuite évoqués dans une section spécifique consacrée à cette forme institutionnalisée de dialogue.

La quatrième et dernière section de ce chapitre se penche sur le cœur de notre question de recherche et présente les dynamiques identifiées au cœur des espaces de discussion du travail du SPF Mobilité & Transports grâce à l'analyse par catégories conceptualisantes. Quatre dynamiques sont identifiées : la résistance par la transgression des règles des espaces de discussion du travail au nom de la « *liberté* » (1) ; la résistance par l'instrumentalisation de certains espaces de discussion du travail à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique (2) ; le passage de la prescription sur le travail à la prescription sur la délibération sur le travail menant, dans certains cas, à

l'invisibilisation du travail au sein des espaces de discussion du travail (3) ; la déconsidération des espaces de discussion du dialogue social (4).

Section 1 : Présentation du SPF Mobilité et Transports

Cette première section décrit l'organisation étudiée. Celle-ci est d'abord présentée au regard de son environnement (1.1.) ; sa mission et ses activités (1.2.) ; ses travailleurs (1.3.) ; sa structure physique (1.4.) et sa culture (1.5.). En fin de section, des éléments relatifs à l'appréciation générale à l'égard de l'organisation des travailleurs rencontrés sont exposés (1.6.).

1.1. L'environnement de l'administration fédérale belge

Le SPF Mobilité & Transports est une composante de la fonction publique fédérale qui est définie dans la loi du 22 juillet 1993. D'après cette dernière, les organismes suivants composent la fonction publique administrative fédérale : les services publics fédéraux (SPF) et le ministère de la Défense (le SPF Mobilité & Transports fait partie de cette catégorie d'organismes) ; les services publics de programmation, les établissements scientifiques (e.g. l'institut royal météorologique de Belgique), des organismes d'intérêt public fédéraux (e.g. l'institut pour l'égalité des femmes et des hommes) et les institutions publiques de sécurité sociale (e.g. le service fédéral des pensions) (Site internet, Fedweb¹³).

Le SPF Mobilité & Transports est donc partie prenante d'un réseau d'organismes publics fédéraux. Il est l'un des douze SPF et ministère de la fonction publique fédérale comme l'indique la Figure 4 reprenant l'ensemble des services publics fédéraux (SPF) et le ministère de la Défense.

Ministère de la Défense	SPF Chancellerie du Premier Ministre	SPF Emploi, Travail et Concertation sociale	SPF Intérieur	SPF Mobilité et Transports	SPF Sécurité sociale
SPF Affaires étrangères, commerce extérieur et coopération au développement	SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie	SPF Finances	SPF Justice	SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement	SPF Stratégie et Appui

Figure 4 - Les SPF et ministère de la fonction publique fédérale belge

Par conséquent, le SPF Mobilité & Transports est sous l'autorité du Ministre fédéral de la Mobilité. D'autres ministres sont concernés par les activités du SPF Mobilité & Transports. Par exemple, le Ministre de la Justice, étant chargé de la Régie des bâtiments, ou encore le Ministre en charge de la

¹³ https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/administration_federale/apercu_des_organisations_federales consulté le 23 septembre 2019.

Protection de la Mer du Nord peuvent prendre des décisions ayant des répercussions sur les activités du SPF Mobilité & Transports (Intranet du SPF Mobilité & Transports, page « Acteurs »).

Concrètement, en début de législature, et notamment sur base de l'accord de gouvernement, une note de politique est rédigée par le gouvernement et fixe les actions que le Ministre (ou le Secrétaire d'Etat) planifie de mener avec le SPF concerné. Dès lors, les objectifs des SPF s'inscrivent dans la lignée de cette note. Cette situation n'est pas sans conséquence dans le travail quotidien des membres du personnel, comme l'indique Louis ci-dessous.

« On est fort, fort lié aux politiques. Et s'ils changent d'avis, on change d'avis aussi. C'est légal. » - Louis, manager au sein de la direction générale de Politique de mobilité durable et ferroviaire.

Cette particularité semble d'ailleurs être perçue par certaines personnes comme un frein pour une organisation qui se veut « libérée ». En effet, les grandes décisions stratégiques n'appartiennent pas aux membres du comité de direction du SPF mais plutôt aux instances politiques au pouvoir dans le pays.

« [Nous sommes] responsables de soutenir le ministre en charge du portefeuille de la mobilité qui lui donne à répondre aux instances politiques. Il faut savoir cadrer la libération dans tout le processus décisionnel politique. » - Manon, membre du comité de direction.

Au-delà des décisions politiques, la situation du gouvernement a également des conséquences sur le travail au sein du SPF Mobilité & Transports. Par exemple, lorsque le gouvernement est en affaires courantes¹⁴, les différents SPF doivent appliquer le principe de prudence budgétaire. Celui-ci se traduit par des restrictions particulières en matière budgétaire. Les processus internes liés au contrôle des dépenses sont donc renforcés, ce qui *in fine*, réduit davantage encore l'autonomie des membres de l'organisation dans leurs prises de décisions budgétaires, par exemple.

« Le gouvernement est en affaires courantes, donc, il y a tout ce qu'on appelle la prudence budgétaire. Ça veut dire qu'on ne peut pas dépenser des choses qui ne sont pas strictement nécessaires pour la continuité du service public et donc, il y a tout un système de vérification et de validation par un inspecteur des finances concernant l'engagement, etc. mais ça fait une charge de travail quand même assez importante parce que plein de dossiers qui normalement étaient plutôt décentralisés et gérés au niveau des DG doivent suivre un processus de validation par les services de la présidente et ainsi de suite... » - Arnaud, membre du comité de direction.

¹⁴ Situation où le gouvernement sortant dispose de compétences limitées permettant la continuité du service public jusqu'à la nomination d'un nouveau gouvernement. « Cela implique que le gouvernement ne peut prendre que des mesures urgentes et nécessaires pour assurer la continuité de l'administration du pays. Le gouvernement ne peut plus prendre de mesures politiques importantes non urgentes » (Circulaire relative à la prudence budgétaire pendant la période des affaires courantes du 21 décembre 2018).

Ces éléments témoignent d'une organisation ayant un contexte déterminant dans le vécu quotidien et le travail réel des personnes travaillant au sein du SPF Mobilité & Transports. Afin de poursuivre la description de l'organisation, la sous-section suivante s'intéresse à la mission et aux activités de l'organisation.

1.2. Le SPF Mobilité et Transports : Mission et activités

La mission du SPF Mobilité & Transports est décrite de la façon suivante dans les documents officiels de l'organisation. Le SPF a pour mission de « *mettre en œuvre, d'une part, la politique de mobilité du Gouvernement qui reprend les aspects sûreté, sécurité, santé, les enjeux sociaux et environnementaux ainsi que l'intégration des modes de transport ; d'autre part, l'accord de coopération sur les infrastructures de transport* » (Farde d'accueil, 2019, p. 4). Pour ce faire, l'organisation « *prépare, supporte, évalue* » mais aussi « *implémente et exécute la politique de la mobilité et des transports* » (Farde d'accueil, 2019, p. 4). Le SPF Mobilité & Transports se définit également comme étant à la recherche d'un « *juste équilibre entre le développement, la sécurité, l'environnement, les intérêts sociaux et l'intégration des différents modes de transports* » (Brochure de présentation du SPF, 2019, p. 2). Dans la brochure de présentation du SPF Mobilité & Transports (2019, p. 2), il est écrit que les maîtres-mots du fonctionnement du SPF sont « *autonomie, responsabilité et orientation client* ».

Le SPF Mobilité & Transports est structuré hiérarchiquement au regard de ses 5 activités principales. Par ailleurs, il dispose de différents services d'encadrement (SE) tels que le département Personnel et Organisation ou encore ICT. La Figure 5 résume l'organigramme (simplifié) de l'organisation.

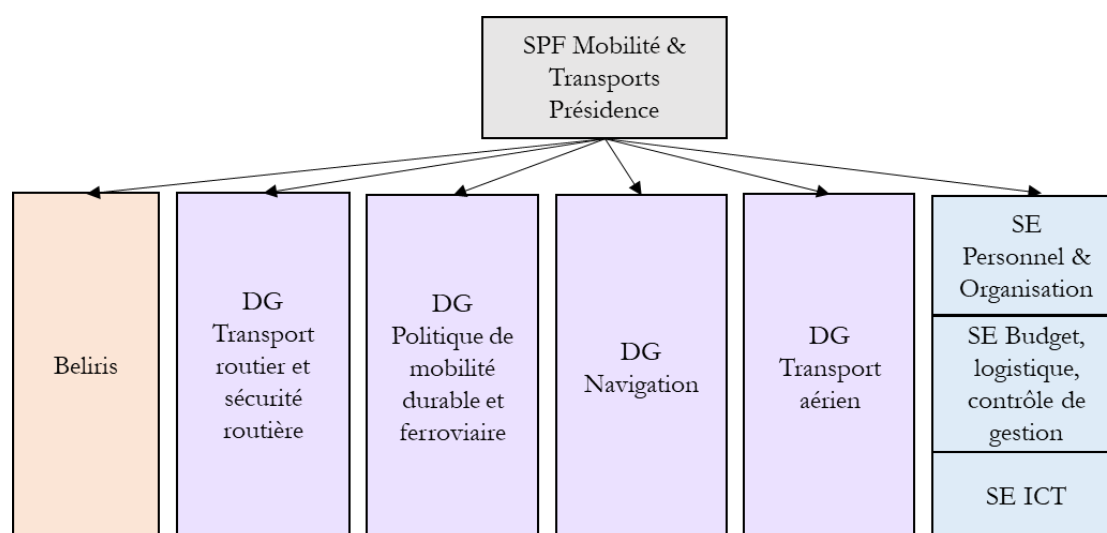


Figure 5 - Organigramme simplifié du SPF Mobilité & Transports

La structure de l'organisation témoigne des principales activités de chacune des directions générales de l'organisation. La DG Transport routier et sécurité routière « *se doit d'assurer le bon fonctionnement du secteur professionnel du transport routier, l'immatriculation des véhicules et l'accroissement de la*

sécurité routière » (2019, p. 3). Cela se traduit, par exemple, par des contrôles du respect de la législation en partenariat avec la police sur les autoroutes belges ou encore par la transposition de normes européennes concernant la sécurité routière en droit belge. La deuxième DG s'intéresse à la politique ferroviaire et à la mobilité durable. Celle-ci a un rôle actif dans la gestion « *d'aspects économiques, financiers, budgétaires, administratifs et techniques du transport ferroviaire* » (2019, p. 6). Ils travaillent également en faveur du développement de la sécurité ferroviaire et d'une mobilité plus durable en Belgique.

Au sein du SPF Mobilité & Transports, se trouve également la DG Navigation. Celle-ci a comme mission principale de contrôler « *si les réglementations relatives à la navigation sont correctement respectées, non seulement pour la marine marchande mais également pour la navigation de pêche maritime, la navigation sur les voies d'eau intérieures (fleuves, canaux, etc.) ainsi que pour la navigation de plaisance* » (2019, p. 4). Enfin, la DG Transport aérien s'intéresse à « *tout engin capable de voler : avion, hélicoptère, planeur, aile delta, ballon à air chaud, drone* » (2019, p. 5). Dans cette direction, les travailleurs délivrent des certifications à différents acteurs (compagnies aériennes, centre de formation pour pilotes, etc.) suite à différents types de contrôles en matière de respect de la législation, notamment en termes de sécurité.

Par ailleurs, le SPF Mobilité et Transports comporte l'organisation « Beliris » qui a pour mission de réaliser « *des projets de construction, de rénovation et de restauration dans des domaines variés : la mobilité, les logements sociaux, les espaces verts, la revitalisation des quartiers, la culture, le patrimoine, le sport...* » (Site internet de Beliris, consulté le 20 septembre 2019). Cette organisation est un peu différente des autres directions générales car elle dépend d'un autre ministre de tutelle.

« L'état fédéral donne 150 millions d'euros à Bruxelles par an parce que c'est la capitale du pays et qu'il faut avoir une belle image. Je résume un peu platement et sans prendre de pincettes... Et en gros, Beliris, c'est l'organisme qui est en charge de gérer ces 150 millions via une série de projets qu'on fait de rénovation d'espaces publics, de rénovation de rues, de création de logements sociaux, rénovation de musées... » - Guy, travailleur au sein de Beliris.

Si le projet de « *libération* » la questionne, la localisation du pouvoir dans l'organisation s'apparente tout de même à celle d'une configuration mécaniste au sens de Pichault & Nizet (2013). Le pouvoir est plutôt dans les mains du sommet stratégique et des analyses des procédés ou des résultats. Ainsi, malgré le projet de « *libération* » de l'organisation, le SPF Mobilité & Transports dispose toujours d'une structure hiérarchique « classique » comprenant plusieurs échelons hiérarchiques qui structurent l'organisation. Sur les 1067 personnes travaillant dans le SPF, plus de 200 d'entre elles ont le statut de manager d'équipe. La sous-section suivante s'intéresse aux membres du personnel de l'organisation.

1.3. Les agents du SPF Mobilité & Transports

Les personnes travaillant au sein du SPF Mobilité & Transports sont majoritairement statutaires. Ce statut est défini dans l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant sur le statut des agents de l'État. L'organisation compte 1067 travailleurs, dont 886 statutaires. De par ce statut, à la différence du secteur privé, la rémunération, la pension ou encore les avantages sont régis par la législation et non négociés. Par ailleurs, la spécificité de ce statut est que les agents sont nommés après un délai de travail d'un an. Cette nomination a pour conséquence d'offrir une certaine sécurité d'emploi aux travailleurs. D'ailleurs, pour de nombreux répondants rencontrés, cette sécurité d'emploi est l'une des raisons pour laquelle ils ont rejoint l'administration publique.

« La sécurité d'emploi quand même, c'est quelque chose qu'on vient chercher aussi, l'épanouissement vient après pour moi, pour encore, certainement, une grande majorité. » - Richard, travailleur au sein du service d'encadrement P&O.

Au-delà de la sécurité de l'emploi, de nombreuses personnes semblent avoir fait le choix de la fonction publique afin d'être au service du citoyen. En effet, le service au citoyen est souvent repris par les répondants comme motivation à rejoindre le SPF mais pas seulement, les thématiques étudiées aussi sont source d'une grande motivation à rejoindre l'organisation.

« Je voulais un travail qui avait un sens au niveau de la société. Avoir un impact sociétal. En termes de mobilité, j'aimais bien le concept, c'est pour ça que je suis venu dans la fonction publique. » - Sébastien, travailleur au sein de la direction générale de Politique de mobilité durable et ferroviaire

D'ailleurs, il est curieux de constater une réelle passion pour certains moyens de transports dans le SPF Mobilité & Transports. Principalement auprès des personnes travaillant dans l'aérien, le ferroviaire ou encore la navigation, une réelle passion est partagée par certains travailleurs autour de ces moyens de transports.

« Il y a quelques passionnés d'aviation quand même, surtout ici à l'aviation privée. On a des gens qui ont des avions dans le sang, ils n'ont pas des globules rouges, ils ont des petits avions qui passent. » - Jérôme, travailleur au sein de la direction générale du Transport aérien.

Selon certains répondants, c'est réellement cette passion qui permet aux travailleurs d'exercer leurs activités. En effet, d'après certaines personnes, les réglementations à appliquer ainsi que les compétences requises pour exercer certains métiers d'audits sont tellement importantes qu'une personne non intéressée par le domaine ne pourrait y trouver de la satisfaction et de la motivation à travailler.

« L'aviation, c'est un domaine où... soit t'es passionné et tu veux vraiment faire ça, ou tu n'es pas passionné et c'est un domaine qui est vraiment trop difficile. Il y a des domaines beaucoup plus faciles. Les règles sont tellement lourdes. Il y en a tellement, c'est compliqué. Ce n'est pas facile, on en demande beaucoup aux gens, d'être flexibles, d'être proactifs. Il y a des domaines beaucoup plus faciles si tu veux juste faire ton travail et retourner à la maison le soir et être payé. » - Jonathan, manager au sein de la direction générale du Transport aérien.

Si ce manager d'équipe, Jonathan, fait référence aux métiers d'audits aériens exercés dans l'organisation, différents métiers sont exercés par les membres du personnel du SPF Mobilité & Transports. Dans les directions générales des transports routier, aérien et de la navigation, nombreux sont les membres du personnel qui font des métiers de régulation ou d'inspection et d'audit. Les premiers travaillent ainsi à proposer différentes législations et les seconds veillent à ce que celles-ci soient respectées. Au sein de la direction générale de la politique de mobilité durable et ferroviaire, les principaux métiers sont plutôt des économistes, des juristes et des analystes. Au sein de Beliris, les principaux métiers sont des chefs de projets (généralement ingénieurs de formation), des comptables, des juristes et des chefs de chantier. Nous verrons par la suite que les différents métiers de l'organisation sont considérés comme étant déterminants dans les possibilités de « libération » des différentes entités.

La sous-section suivante porte sur la structure physique de l'organisation.

1.4. La modernité incarnée par le bâtiment City Atrium

La structure physique du bâtiment se traduit principalement par le bâtiment City Atrium situé non loin de la gare du nord de Bruxelles. D'autres bâtiments couvrent les activités de l'organisation, notamment dans les ports d'Anvers ou d'Ostende où des activités de la direction générale de la navigation ont lieu. Plusieurs antennes de la direction de l'immatriculation des véhicules (i.e. la DIV) sont également réparties dans l'ensemble de la Belgique : elles se trouvent à Alken, Gosselies, Eupen, Gent, Grâce-Hollogne, Kontich, Namur, Neufchâteau et Ostende. Sur les 1067 travailleurs de l'organisation, 920 personnes (plus de 86%) travaillent dans le bâtiment City Atrium. Celui-ci a été entièrement modernisé en 2014 comme expliqué dans la section 2. La Photo 1 illustre quelques espaces de ce bâtiment. En haut à gauche, se trouve l'entrée principale du bâtiment. En haut à droite, ce sont des espaces de travail partagés. En bas à gauche et à droite, il s'agit de deux salles de réunions.

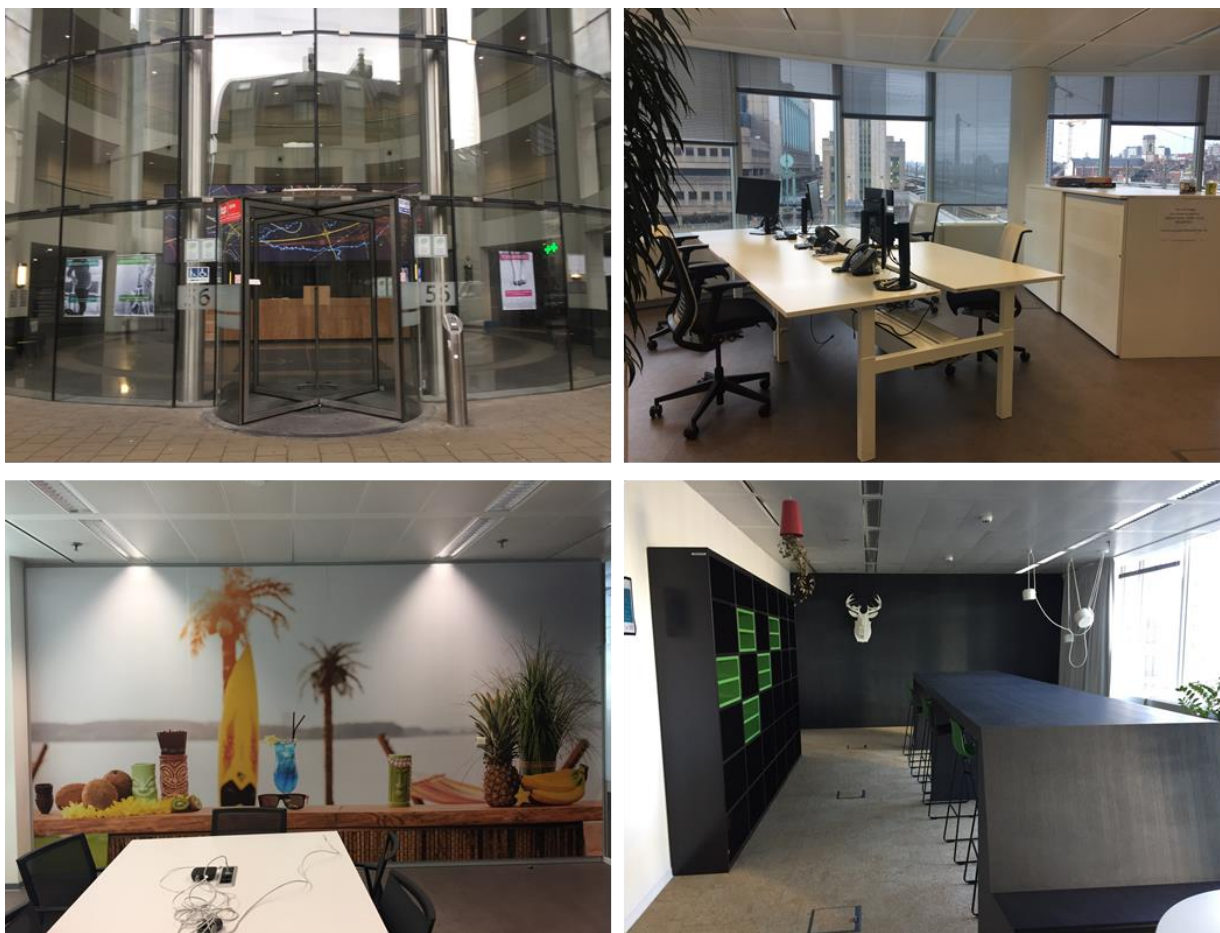


Photo 1 - Bâtiment City Atrium à Bruxelles

1.5. La culture bureaucratique bousculée par un vent de « *libération* »

Si le SPF Mobilité & Transports a déployé un projet de « *libération* » (et c'est d'ailleurs pour cette raison que nous l'étudions), il n'échappe pas pour autant à une certaine culture organisationnelle propre aux administrations, notamment en termes de modernisation. En effet, depuis l'an 2000 avec le plan Copernic, l'Administration fédérale belge a une ambition déclarée de modernisation afin d'offrir de meilleurs services aux citoyens et un meilleur cadre de travail pour les fonctionnaires. Si certaines mesures ont été prises en ce sens, d'autres traits caractéristiques de la culture bureaucratique propre à la fonction publique fédérale persistent. Par exemple, on retrouve dans l'organisation le recours aux contrôles a priori. En effet, les dépenses doivent toujours être approuvées par l'inspecteur des finances ou par la hiérarchie malgré une responsabilisation prônée.

« On demande les documents, on prend les documents, on fait la note [...] qui est envoyée à l'inspecteur des finances. J'envoie la note à l'inspecteur des finances qui signe tout. Comme ça, il met son deuxième accord. Il y a d'abord un accord préalable au départ. Et après, c'est l'accord définitif, et sans cet accord définitif, on ne peut pas engager. Donc on doit vraiment attendre. » - Clothilde, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Par ailleurs, un autre témoin de cette culture bureaucratique est l'importance de la trace écrite. Que ce soit par une tendance générale à l'écriture d'emails « pour se protéger » ou pour « garder une trace » ou encore par l'importance accordée aux différents procès-verbaux de certaines réunions, plusieurs pratiques témoignent de l'importance des traces écrites dans l'organisation.

« Moi, personnellement, je n'utilise pas de téléphone. Plutôt l'email, comme ça, c'est écrit. La question, la demande, est écrite et pour s'y référer après, c'est mieux. Il n'y a personne qui peut dire « Mais je ne savais pas ». » - Robin, travailleur au sein du service d'encadrement P&O.

*« Si je vois que ça dérape, je crie en général. Enfin, je crie... il ne faut pas seulement crier, il faut écrire. » -
Françoise, membre du comité de direction.*

En outre, malgré le discours important sur l'autonomie et la responsabilité, le respect de la hiérarchie reste une notion très importante au sein du SPF Mobilité & Transports et témoigne également de cette culture bureaucratique. Cela se traduit par de nombreux échanges d'informations entre les travailleurs et les managers qui, s'ils ne décident plus de certaines choses, souhaitent rester informés des décisions prises par les travailleurs.

*« À un moment, j'ai dit « On va faire une réunion avec [Leïla] (...). Donc j'envoie un email à son secrétariat pour organiser ça et j'invite aussi [le directeur] parce que bon, c'est la loyauté envers la hiérarchie. » - Fanny,
travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.*

« Je veux bien intervenir mais le seul qui peut intervenir sans avertissement, c'est le directeur, parce que, lui, il est plus haut. » - Chloé, manager au sein du service d'encadrement P&O.

Enfin, le dernier témoin de la culture bureaucratique de l'organisation est l'importance du respect des obligations légales et des réglementations qui s'appliquent à ses activités. Cela est entretenu fortement par certaines activités du SPF Mobilité & Transports. Par exemple, dans le cas de la direction générale du transport aérien, la législation prévoit le nombre d'audits à réaliser chaque année par les contrôleurs aériens. De plus, le SPF Mobilité & Transports lui-même est audité par une série d'organismes (notamment la cour des comptes par exemple) pour assurer le respect des obligations légales qui s'appliquent à l'organisation.

*« Moi je pense que le SPF Mobilité a une tendance très à cheval sur la réglementation et l'article juridique à la lettre et [ils] prennent plutôt l'interprétation d'une loi dans son côté le plus restrictif que le côté le plus créatif. » -
Yolande, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.*

Ainsi, que ce soit en termes de gestion budgétaire (comme dans le cas précité de l'application du principe de prudence budgétaire), ou en termes de processus de travail (par exemple dans le cas d'une procédure d'atteinte suspectée à l'intégrité ou dans les procédures à respecter pour l'adoption

d'un nouvel arrêté royal), le respect des obligations légales est perceptible au sein du SPF Mobilité & Transports.

« Nous sommes obligés de (...) mesurer la charge de travail. (...) Sur base de cette charge de travail, [on] doit déterminer combien de FTE [i.e. équivalent temps plein] on a besoin, combien d'heures, afin de déterminer le manque de personnel. Les autres DG ne font pas ça. Nous sommes les seuls. (...) Parce que l'AESA [i.e. l'agence européenne pour la sécurité aérienne] exige ça au niveau réglementation. La semaine passée, on a eu un audit pour voir si on travaillait en conformité avec les procédures. » - Annie, manager au sein de la direction générale du Transport aérien.

Par ailleurs, et comme souligné dans la sous-section précédente, le SPF Mobilité & Transports est, comme toutes les administrations fédérales, soumis au recours de certains processus de gestion qui lui sont imposés. À titre d'exemple, en matière de gestion du personnel, le SPF Mobilité & Transports doit respecter les processus développés notamment par le SPF BOSA. En termes de rémunération, l'organisation doit appliquer les échelles barémiques qui lui sont imposées. Par ailleurs, les systèmes d'évaluation ou de promotion sont également les mêmes pour tous les services publics fédéraux et donc, imposés aux administrations. Si ces processus ont l'ambition d'assurer l'égalité de traitement entre toutes les personnes, ils sont aussi parfois vus par les membres du personnel comme une entrave à l'autonomie de décision et à la « liberté ».

« Donc, on est obligé de suivre les procédures. On est obligé de suivre les tests. On a des consignes à suivre par le SELOR. On utilise leur site web pour publier. On utilise tous les documents validés, les procédures. On a tout suivi. C'est une longue formation au SELOR. (...) On travaille vraiment pour et comme le SELOR mais à distance. » - Amandine, manager au sein du service d'encadrement P&O.

« On est vraiment bloqués par la réglementation. La réglementation, des fois, elle est très bien parce que ça permet de mettre tout le monde sur le même pied d'égalité, au niveau de la procédure de sélection et tout, mais je trouve que des fois, elle freine un peu aussi. Je trouve que même parfois, on perd de bons candidats parce qu'on est obligé de faire la même chose pour tout le monde. » - Clothilde, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Ainsi, l'organisation témoigne d'une culture bureaucratique, identifiée par différents indices (e.g. l'importance du respect des législations, de la trace écrite, etc.). Néanmoins, de nombreuses évolutions sont induites dans la culture organisationnelle par le projet de « libération » (présentées dans la section 2).

1.6. Le SPF Mobilité & Transports, un endroit où il fait bon d'y travailler

Sans chercher à faire de généralisation, notre enquête nous permet d'évaluer l'appréciation générale des personnes rencontrées quant à leur situation au sein du SPF Mobilité & Transports. Ainsi,

nous constatons une grande homogénéité quant au sentiment de bien-être des répondants. En effet, (presque) tous apprécient travailler dans cette organisation.

« Je suis un peu râleur, mais j'estime que j'ai des bonnes conditions de travail. Je ne sais pas si ça s'est ressenti globalement. J'ai de bonnes conditions, il y a des problèmes à régler mais c'est normal. Globalement, c'est tout à fait positif ici. » - Manager au sein de la direction générale de Politique de mobilité durable et ferroviaire.

« Il ne faut pas non plus être aveugle au fait que l'on est dans un environnement de travail qui est quand même pas stressant pour un sou. On est chauffé, on a la clim' en été, on a une lumière naturelle pratiquement toute la journée partout, on est quand même dans un super environnement de travail. » - Igor, travailleur au sein du service d'encadrement PC&O.

Les seules personnes rencontrées exprimant un sentiment de bien-être moins affirmé ont expliqué être dans une situation de surcharge de travail.

« On était plus nombreux, il y avait moins de travail, plus simple (...). On travaillait de façon différente. (...) Avant, on avait des règlements nationaux. [Maintenant], c'est devenu hyper volumineux. Ils demandent plein de choses à vérifier, qui prennent beaucoup plus de temps. Il aurait fallu s'adapter mais bon... les chefs de services portaient sur la pension, ils n'ont rien fait. Aujourd'hui, on en paie les conséquences. Il fallait anticiper et ça n'a pas été fait. » - Xavier, travailleur au sein de la direction générale du Transport aérien.

En résumé, la première section de ce chapitre présente l'organisation étudiée : le SPF Mobilité & Transports. Plusieurs éléments sont décrits : l'environnement de l'administration fédérale belge dans lequel l'organisation publique évolue (1.1.) ; la mission et les activités de l'organisation qui s'organisent principalement autour de quatre moyens de transport, à savoir, le transport routier, aérien, ferroviaire et la navigation (1.2.) ; les agents du SPF principalement statutaires (1.3.) ; la structure physique incarnée principalement par le bâtiment City Atrium à Bruxelles (1.4.) ; et la culture bureaucratique de l'administration qui se traduit, par exemple, par le respect des obligations légales ou l'importance de la trace écrite (1.5.). Enfin, cette section expose également l'appréciation générale des travailleurs rencontrés à l'égard de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Dans l'ensemble, celle-ci est très positive (1.6.).

Section 2 : Le projet de « *libération* » du SPF Mobilité & Transports

Cette section présente le projet de « *libération* » du SPF Mobilité & Transports. Seront abordés ici les objectifs du projet (2.1.), les différentes étapes de son déploiement (2.2.) ainsi que des éléments liés à la gestion du projet (2.3.). Enfin, la section se termine sur des éléments liés à la perception des individus du projet (2.4.).

2.1. Les objectifs poursuivis du projet de « *libération* »¹⁵

2.1.1. La genèse du projet par le président, Martin

En 2011, l'organisation Optifed¹⁶ proposait d'introduire des demandes de budget pour des projets de modernisation de l'administration. Plusieurs constats avaient été réalisés par la direction du SPF Mobilité & Transports de l'époque. Premièrement, le trafic routier dans la ville de Bruxelles était un enjeu de mobilité important. Deuxièmement, il était nécessaire de réaliser des économies dans le fonctionnement de l'administration. Enfin, les enquêtes de satisfaction réalisées auprès du personnel ne donnaient guère de résultats encourageants. Le taux de satisfaction globale était peu élevé et les personnes semblaient ressentir un manque de confiance de la part de leur hiérarchie ainsi qu'un manque de responsabilisation¹⁷. C'est ainsi que la direction déposa un projet de modification des espaces de travail de l'organisation. Une fois le budget accordé par Optifed en 2013, la direction (qui n'était plus composée des mêmes personnes entre temps) avait dix mois pour déployer ce projet de changement des espaces de travail. Le président de l'organisation de l'époque, que nous appellerons désormais Martin décida de profiter de ce changement physique des espaces de travail pour réaliser un projet de changement de la culture organisationnelle et des processus de travail. Initialement, le projet s'appelait Mobi4you. Il avait pour ambition de réaliser des économies en termes d'espaces de travail, d'instaurer une nouvelle philosophie managériale basée sur la confiance et la responsabilisation et d'améliorer la satisfaction du personnel grâce à une amélioration de leurs conditions de travail. Dans un document servant de support aux sessions d'information sur le projet Mobi4You de 2014, on peut lire : « *Les nouveaux modes de travail, ce ne sont pas seulement des nouveaux meubles, une couche de peinture. Cela va bien plus loin que la suppression des cloisons de bureau. Les nouveaux modes de travail visent non seulement à donner un nouvel élan à notre façon de travailler – vous pouvez travailler où et quand vous voulez (moyennant quelques accords bien entendu) – mais ils consistent*

¹⁵ Ces informations proviennent majoritairement de l'observation de la journée d'intégration des nouveaux travailleurs (Evènement n°5)

¹⁶ Optifed « *est le programme fédéral d'efficience qui vise à réaliser des économies durables et à améliorer le fonctionnement de l'administration fédérale dans le souci d'une meilleure collaboration entre les différents services publics* » (Site internet Fedweb, consulté le 24 septembre 2019).

¹⁷ Ces éléments nous ont été rapportés. Nous n'avons pas eu accès aux résultats de cette enquête.

également en une nouvelle forme de leadership basée sur une plus grande confiance et autonomie » (Document 32, p. 1).

Si le projet avait débuté avant l'arrivée de Martin, le projet reste largement personnifié et assimilé à son arrivée à la présidence de l'organisation.

« Il y avait des personnes qui se retrouvaient avec des bureaux immenses avec du mobilier personnel. Quand on a débuté ici, il y avait des personnes qui avaient un mobilier personnel avec des salons en bois ou en cuir. (...) Et puis, il y avait des personnes qui se retrouvaient avec un petit bureau sans lumière sans aération et voilà, c'était aussi pénible que ça. (...) Quand [Martin] est arrivé... Lui, ce système de hiérarchie, de bureaux fermés... Il a essayé de faire sauter tout ça. » - Julien, travailleur au sein de la direction générale de Politique de mobilité durable et ferroviaire.

Le plan de management de Martin, initialement rédigé pour la période 2013 – 2019, témoigne du projet de « libération » de l'organisation, même si le terme « libération » n'y apparaît pas explicitement¹⁸. Dans ce plan, Martin (qui s'exprime en « Je »), annonce les trois nouvelles valeurs du SPF, à savoir, la collégialité, la responsabilité et l'orientation client. Il définit également ses propres missions en tant que président du comité de direction : « (1) Nommer une équipe capable de réaliser ensemble la mission et la stratégie de notre SPF et lui assurer les moyens et l'appui dont cette équipe a besoin. (2) Fournir l'appui nécessaire au top management ainsi qu'à tous les dirigeants dans le but d'accroître systématiquement la maturité en matière de réflexion stratégique ainsi que les capacités de management et ce, en créant un environnement dans lequel : (2.1.) chacun est traité de manière intrinsèquement égale, environnement dans lequel tout le monde veut prendre des initiatives ; (2.2.) chacun peut se développer, environnement dans lequel chacun est en mesure de prendre des initiatives ; (2.3.) chacun peut s'autogérer, environnement dans lequel chacun est libre de prendre des initiatives » (Plan de management, 2013 – 2019).

Par ailleurs, Martin développe largement sa vision du leadership. Il affiche les intentions suivantes.

« Les nouveaux modes de travail font en sorte que les collaborateurs deviennent plus autonomes et ne soient plus constamment physiquement présents au bureau. Ceci demande une grande confiance mutuelle. Ce que j'attends des dirigeants :

- Qu'ils se positionnent en coachs de leurs collaborateurs et soient ouverts à leurs idées et à leurs initiatives ; qu'ils soient attentifs aux particularités et aux talents propres à chacun et donnent à leurs collaborateurs l'occasion de faire évoluer leur fonction et de se confronter à des défis, non seulement à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'organisation ;*
- Qu'ils établissent avec leurs collaborateurs une relation de confiance : toutes les parties savent quels résultats sont attendus de leur travail et des accords clairs sont pris en ce sens. Les collaborateurs peuvent organiser*

¹⁸ Nous revenons sur l'évolution des appellations mobilisées par les praticiens de ce mouvement dans le chapitre 7.

leur travail en toute liberté en vue d'atteindre ces résultats. Cela signifie que certains voudront peut-être s'éloigner du scénario traditionnel d'activité de 9 à 5. Cette possibilité est ouverte tant que les résultats sont atteints. Cela implique que le dirigeant doit assurer le suivi de ces résultats ;

- *Qu'ils déterminent la direction à suivre et impliquent leurs collaborateurs : ils entretiennent un esprit de groupe, il est important que chacun puisse se retrouver comme élément d'un ensemble doté d'une stratégie claire et d'objectifs précis ;*
- *Qu'ils donnent à leurs collaborateurs suffisamment de marge de manœuvre pour qu'ils puissent effectuer leur travail de façon autonome ; ils ne font pas preuve de condescendance et sont ouverts à recevoir du feedback sur leur façon de diriger ;*
- *Qu'ils libèrent du temps en suffisance pour assurer l'accompagnement et le soutien de leurs collaborateurs et doivent dès lors se libérer d'une partie de leur travail d'expert ;*
- *Qu'ils veillent à développer toujours plus avant leurs capacités humaines (via la formation et le coaching) pour collaborer encore mieux avec les membres du personnel dont ils ont la charge et pour agir mieux lorsque surgissent des difficultés.*

Les dirigeants pourront, dans le cadre de MobiLead, demander l'encadrement nécessaire afin de continuer à développer leurs capacités managériales et contribuer ainsi à la réalisation de cette vision en matière en leadership. »
(Plan de management 2013 – 2019).

Cette vision du leadership témoigne d'une place importante accordée aux managers d'équipe dans ce projet. Contrairement à certains projets de « libération », celui-ci n'a pas eu l'ambition de diminuer le nombre de managers dans l'organisation.

2.1.2. Le projet « Nous travaillons ainsi »

Aujourd'hui, le projet initialement lancé en 2013-2014 sous l'appellation Mobi4You a été renommé « Nous travaillons ainsi ». Sur l'intranet du SPF Mobilité & Transports, il est présenté comme ayant trois objectifs principaux :

« L'idée est de trouver un équilibre entre :

- *Une organisation efficiente offrant un cadre de travail innovant, un climat empreint de respect et de confiance, une balance idéale entre vie privée et vie professionnelle,*
- *Des équipes performantes, qui cultivent leurs talents, leur esprit d'initiative et leur développement,*
- *Des collaborateurs fiers de leur contribution à l'intérêt de la société, où leur travail est reconnu indépendamment du lieu et du moment où il s'effectue. »* (Intranet, page « Nous travaillons ainsi/notre dynamique de travail »).

D'après un directeur rencontré, l'objectif du projet est réellement de soutenir un changement de mentalités des personnes et de poursuivre la « *libération* » de l'organisation.

« C'est le changement de culture et de mentalité qu'il faut travailler. Pas imposer des outils ou retirer des outils. Comme je dis tout le temps, quand tu rentres ici, tu es intelligente, tu prends des initiatives, pourquoi quand tu rentres ici, on devrait se passer de ça, se priver de ça ? » - Lionel, membre du comité de direction.

Afin d'atteindre les objectifs présentés dans cette sous-section, différents dispositifs de gestion ont été développés. Ceux-ci sont présentés dans la sous-section suivante.

2.2. Les différentes étapes du projet de « *libération* »

Comme le souligne Richard ci-après, plusieurs étapes ont eu lieu pour déployer le projet de « *libération* » de l'organisation.

« Il y a eu l'arrivée [de Martin] en 2014, qui a été renforcée par l'arrivée [d'un autre directeur] six mois plus tard. Et ils ont pris cette posture basse, donc vous êtes les experts, vous savez mieux que moi mais en restant quand même managers. (...) Et ils ont amené cette idée de plus de partage, plus d'autonomie, de responsabilités.

C'est vraiment rentré dans la culture. On avait déjà commencé avant qu'ils arrivent l'idée d'aller vers les openspaces et le flex-desk, mais bon, leur arrivée coïncide aussi au moment où ça se concrétisait. Donc voilà, il y a eu ces aménagements logistiques et donc, eux, ils ont amené cette culture qui accompagne ce changement là aussi. (...) Ils sont dans ces réseaux « entreprise libérée » et donc, ils essayent par différentes initiatives d'intégrer ça. » - Richard, travailleur au sein du service d'encadrement P&O.

Les différentes étapes du projet sont présentées au regard des trois dimensions de notre définition de la technique managériale : (1) Faire évoluer la philosophie managériale ; (2) Développer les substrats techniques soutenant la « *libération* » ; (3) Soutenir des nouveaux rôles et des nouvelles dynamiques organisationnelles.

En résumé, les différentes étapes du projet de « *libération* » de l'organisation sont résumées dans la Figure 6. Chacune de ces étapes est décrite dans les sous-sections suivantes.

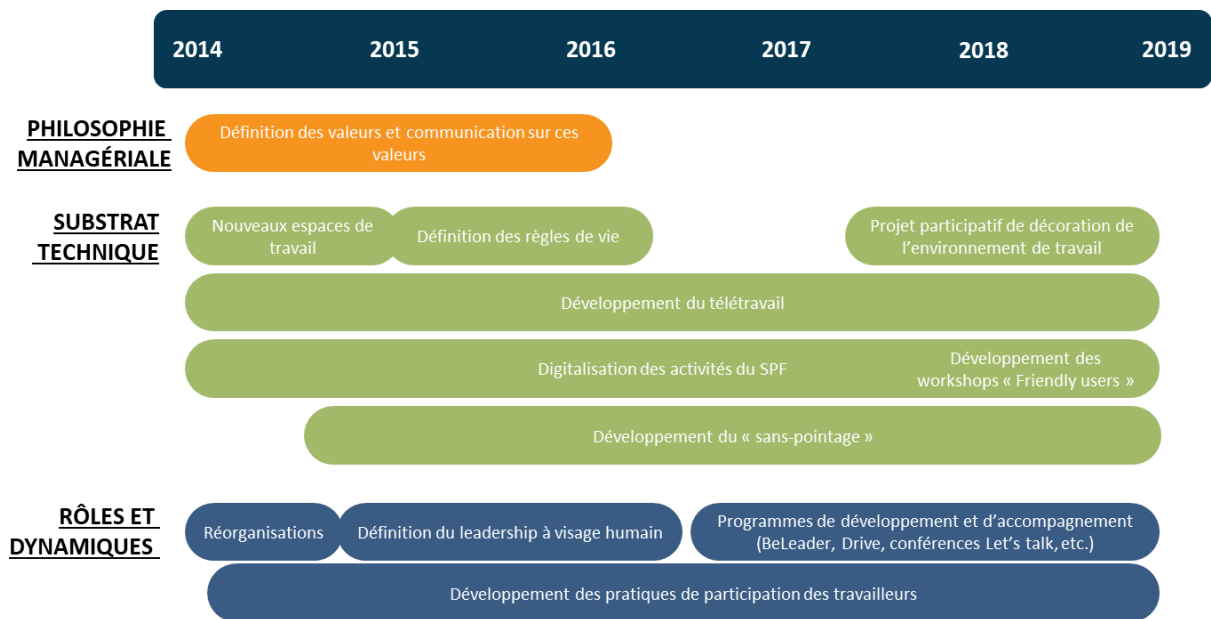


Figure 6 - Résumé des étapes du projet de "libération" du SPF Mobilité & Transports

2.2.1. Faire évoluer la philosophie managériale

Dès le début du projet Mobi4You (2013-2014), des actions ont eu pour objectif de modifier la philosophie managériale vers un management basé sur la confiance et la responsabilisation des personnes. La première étape fut la redéfinition des valeurs de l'organisation, en 2015 – 2016. Cette étape a été réalisée dans un esprit « collaboratif ». Ainsi, des workshops ont eu lieu afin de définir des nouvelles valeurs, qui depuis lors sont les suivantes : la confiance, la responsabilisation et le service orienté client. Sur l'intranet de l'organisation, on peut lire : « *Les valeurs ne sont pas juste des mots, elles reflètent notre culture, notre manière de fonctionner, d'agir* » (Page intranet, nos valeurs).

Notre expérience au contact des travailleurs du SPF Mobilité & Transports quelques années après ces workshops nous indique que ces valeurs ne sont plus spécialement connues en tant que telles par les travailleurs de l'organisation. À l'exception de quelques travailleurs du département Personnel & Organisation, de nombreux répondants semblaient avoir des difficultés à citer les valeurs « officielles » de l'organisation.

« J'avoue que je pense qu'elles ne sont pas spécialement très connues dans l'organisation. Je pense que c'est un beau papier. (...) Si vous demandez aux collaborateurs : « c'est quoi les valeurs de l'organisation ? » Pas sûr qu'ils vont les sortir comme ça. » - Françoise, membre du comité de direction.

« Je pense que tout le monde a les mêmes besoins et la même façon de travailler et qu'on porte ou soutient les mêmes valeurs, mais ce n'est pas qu'on sait nommer les valeurs comme ça. Et ce n'est pas communiqué non plus, les valeurs. » - Jeannine, manager au sein du service d'encadrement P&O.

Néanmoins, si les valeurs de l'organisation ne semblent pas forcément être connues en tant que telles, elles semblent être largement vécues dans la pratique. En effet, beaucoup de répondants témoignent vivre ces trois valeurs au quotidien dans leur travail.

« Moi, ce que je ressens, c'est qu'on fait très fort confiance aux agents. (...) je trouve qu'une vraie valeur, c'est la confiance dans l'agent travailleur. » - Igor, travailleur au sein du service d'encadrement P&O.

« Par exemple, [Lucie] (...) aussi a donné des signaux comme quoi elle était douée verbalement. Et donc, les managers lui ont donné des responsabilités au-dessus de son niveau. Je trouve qu'ils lui permettent d'utiliser ses talents. Elle n'est pas mise dans une... Tu n'as pas l'impression d'être dans une case où tu ne peux faire qu'une chose dans ton travail. » - Katia, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

« Il y a le service client aussi mais ça se fait instinctivement. On est là pour aider les gens dans la majeure partie des cas. (...) Ça, c'est important de pouvoir aider les gens (...) on essaie toujours de faire pour un mieux, de répondre rapidement aux gens correctement. C'est quelque chose qui est important dans l'équipe et qu'on essaie de faire vivre au jour le jour. » - Sycamore, manager au sein de la direction générale du Transport routier et de la sécurité routière.

Si le travail collaboratif sur les valeurs est jugé par certains comme ayant été utile à l'évolution de la philosophie managériale du SPF Mobilité & Transports, aujourd'hui, elles sont remises en cause. En effet, au-delà de leur méconnaissance, certains directeurs se questionnent sur l'intérêt de mobiliser des valeurs dans l'organisation.

« Je suis de plus en plus convaincu qu'il ne faut plus parler de valeurs, éventuellement de notions. (...) Je crois qu'il faut refaire un travail. Pas sur les valeurs mais aussi sur les notions parce que les notions sont plus facilement acceptables par tout le monde que des valeurs. Qu'est-ce que ça signifie la responsabilisation ? La responsabilisation est-elle une valeur ? Encore que je doute. (...) Je suis de moins en moins convaincu. » - Lionel, membre du comité de direction.

D'autres personnes estiment plutôt qu'il serait utile de faire « revivre » ces valeurs par diverses activités.

« Les valeurs du SPF sont responsabilités, orientation client et confiance et c'est une idée que j'ai depuis longtemps... J'aimerais bien mettre en avant une valeur par année et donc, à la fin de l'année, organiser des workshops par exemple sur la responsabilité. Qu'est-ce que c'est la responsabilité ? On a des droits mais on a aussi des obligations. Comment faire ça ? Et de définir un objectif pour tout le SPF dans le cycle d'évaluation. » - Amandine, manager au sein du service d'encadrement P&O.

Au-delà des trois valeurs officielles de l'organisation (i.e. la confiance, la responsabilisation et l'orientation client) que beaucoup de répondants ont estimé vivre au quotidien, d'autres valeurs ont couramment été citées comme étant présentes et vécues dans l'organisation. Celles-ci sont

l'autonomie, la solidarité, le respect et la collaboration. L'ensemble de ces valeurs fait écho à la philosophie de la « *libération* » des organisations. Le Tableau 37 illustre chacune de ces valeurs.

Valeur perçue	Illustration
Autonomie	« <i>Donc on n'a pas mal d'autonomie dans le sens où il nous responsabilise. Mais voilà il contrôle certains points, certains jalons. Mais pour le reste, on est assez autonome sur la manière de faire et sur les décisions qu'on peut prendre à notre niveau</i> » - Frans, travailleur au sein de Beliris.
Solidarité	« <i>La team spirit, ici dans le bâtiment, on est l'une des DG avec un grand esprit d'équipe. Et puis, les gens s'entraident. C'est important. Ce n'est pas nécessairement les valeurs que vous trouvez dans le bouquin de base sur le SPF mais...</i> » - Lilou, manager au sein de la direction générale de la Navigation.
Respect	« <i>En tout cas dans mon équipe, je trouve qu'on se respecte beaucoup et on respecte le travail des autres. Et puis on est quand même encouragé. Comment expliquer ça... Disons que notre travail est apprécié. Tout ça c'est du respect</i> » - Anna, travailleuse au sein de Beliris.
Collaboration	« <i>L'autonomie, la collaboration et l'esprit d'équipe ça et c'est... C'est très spécifique aussi [dans notre équipe], on a eu des périodes où il y a eu des maladies de longue durée, alors on était là, on se répartit le travail, on est là toujours faire au mieux pour répondre à la demande du client et à gérer les imprévus au sein même de notre équipe</i> » - Laurianne, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Tableau 37 - Autres valeurs principalement perçues par les répondants

Ces éléments concernent l'évolution de la philosophie managériale de l'organisation. Par ailleurs, différentes étapes du projet visaient le développement de substrats techniques soutenant cette philosophie.

2.2.2. Développer les substrats techniques soutenant la « *libération* »

2.2.2.1. Des nouveaux espaces de travail

Comme précisé auparavant, le projet de « *libération* » de l'organisation a coïncidé avec la modification des espaces de travail physiques dans l'organisation. D'une part, l'ensemble de l'organisation a été rassemblé au même endroit dans Bruxelles (à l'exception des antennes de la DIV et de certaines équipes qui travaillent, par exemple, dans les ports d'Anvers ou d'Ostende). Par ailleurs, les bureaux ont été totalement transformés afin de mettre en place des openspaces avec une politique de *clean desk* et de *flex desk*. Ce choix a été motivé par l'ambition de réduire les coûts liés aux infrastructures ainsi que d'insister sur l'égalité entre tous les travailleurs et l'aplatissement de la structure hiérarchique. Plusieurs espaces différents ont été créés : des postes

de travail sans cloison, des postes de travail avec cloison, des postes de travail individuel temporaire, des espaces silences, des espaces « *overflow* », des coffee corners et des salles de réunion. L'organisation est ainsi passée de 1100 à 750 postes de travail. Ils ont également diminué leurs espaces de travail en passant d'une occupation de 39 000 m² à l'usage de 20 000 m² avec une économie annuelle de 4.1 millions d'euros à en croire les documents officiels à ce propos (Document 30). La Photo 2 illustre ces nouveaux espaces de travail.



Photo 2 - Nouveaux espaces de travail (en haut à gauche : coffee corner, en haut à droite : espace de détente, en bas à gauche : openspace de travail, en bas à droite : salle de réunion créative)

Avec l'instauration de ces nouveaux espaces de travail, des groupes de travail ont été créés afin de déterminer les règles de vie dans ces espaces.

« Il y a eu des groupes de travail (...) Il y a eu quand même des possibilités de discussions et des groupes de travail sur certaines choses, sur certains points ... (...) Il y avait Moby4You qui étaient vraiment des groupes de discussion et on a pu discuter comme je te disais sur les poubelles, sur l'orientation, sur est-ce qu'on voulait des barrières pour séparer... » - Laurianne, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Les règles de vie qui ont été décidées sont aujourd'hui affichées partout dans le bâtiment par le biais de petits cadres (Cf. Photo 3).

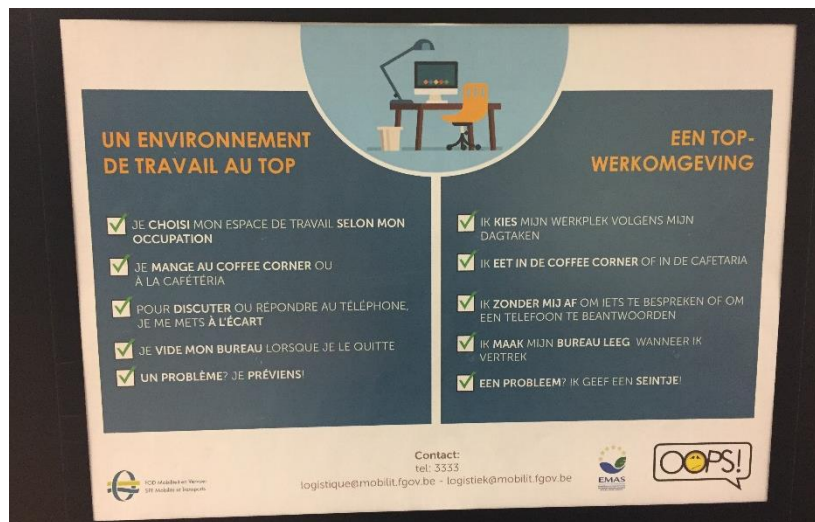


Photo 3 - Règles de vie affichées dans l'environnement de travail

S'il semblerait qu'au départ, ces règles de vie étaient imposées de manière stricte par la direction, aujourd'hui, elles ne font plus vraiment l'objet d'une surveillance stricte et les individus semblent se les avoir appropriées à leur convenance.

« Il y a eu un moment donné, quand ça a été mis en place (...), il y a eu une police du clean desk. (...) Ceux qui avaient mis ça en place faisaient le tour des étages pour voir s'il n'y avait pas encore une bouteille, une plante qui traînait sur les armoires ou un dossier. (...) Avec les années, ça s'assouplit un peu parce que naturellement les collaborateurs aiment bien d'être un peu à leur aise, pas trop aseptisés. Si vous allez à l'étage de la navigation, il y a des maquettes de bateaux. Si vous allez à l'aviation, il y a des maquettes de petits avions, des petits souvenirs de gauche et droite. Là-bas, chez Beliris, il y a un casque de chantier. Il y a deux pavés qui décorent, ce sont des choses auxquelles les gens sont attachés. Ça fait partie de leur métier. Il y en a qui aiment bien les plantes, etc. » -

Manon, membre du comité de direction.

Cet assouplissement des règles de vie communes s'observe également dans la politique du « bureau dynamique ». Théoriquement, les personnes ne sont pas censées avoir un bureau attribué et sont supposées bouger dans le bâtiment (ou dans leur étage) en fonction de leur travail, plusieurs fois par jour. Dans les faits, de nombreuses personnes font le choix de s'installer tous les jours à la même place et ainsi de territorialiser un espace de travail.

« Ce clean desk, c'est bien. Ce que je fais, je me mets toujours au même bureau ! Ben oui, c'est normal je pense. Je ne vais pas me mettre dans un autre étage ou aller ... C'est mieux pour être ensemble aussi. » - Marie,
travailleuse au sein de la direction générale du Transport routier et de la sécurité routière.

Par notre présence au sein du bâtiment pendant 4 mois, nous avons également pu observer cette territorialisation des espaces de travail par certains travailleurs. D'ailleurs, une personne nous a dessiné un plan des espaces où l'on pouvait (ou non) s'installer pour ne pas perturber les habitudes

de chacun. Sur la Photo 4, les croix rouges représentent les espaces où « il ne vaut mieux pas s’asseoir » car ces places auraient été territorialisées par certaines personnes de l’équipe. Les croix orange sont des endroits où « l’on peut s’asseoir mais ce sont souvent les mêmes personnes qui y sont ». Les rectangles blancs sont les endroits où « l’on peut s’asseoir sans risquer de prendre la place de quelqu’un ».

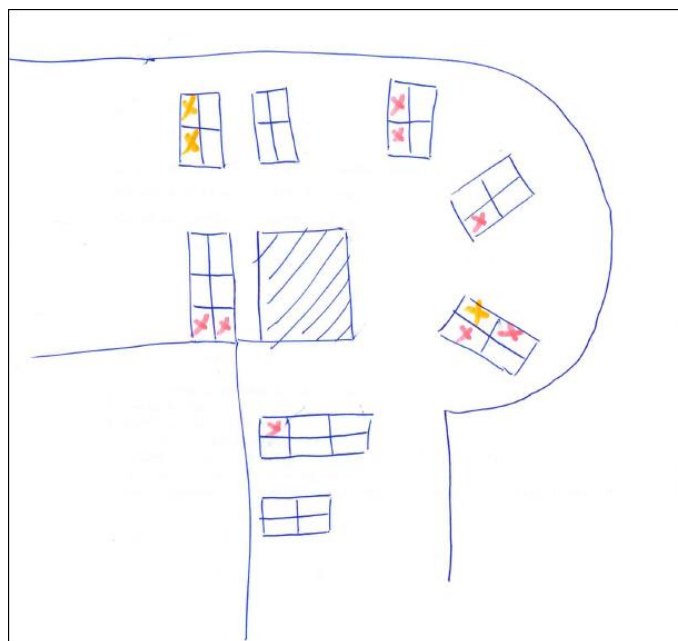


Photo 4 - Plan dessiné par un répondant sur lequel les croix indiquent l'occupation vécue des espaces de travail

Aujourd’hui, des projets sont encore en cours afin d’améliorer l’environnement de travail des travailleurs tout en encourageant la dynamique collaborative. Par exemple, les personnes ont été invitées à voter sur les décorations murales qu’ils souhaiteraient voir apparaître dans les salles de réunion. Ils ont également été invités à soumettre des objets, sculptures, peintures, etc. pour décorer l’ensemble du bâtiment.

2.2.2.2. Développement du télétravail

Parmi les nouvelles conditions de travail (autre que les bureaux) ayant pour objectif de soutenir la philosophie managériale basée sur la confiance et la responsabilisation se retrouve le développement de la pratique du télétravail. Celui-ci a été réalisé dès le début du projet de « *libération* » de l’organisation. En fait, le télétravail existait déjà depuis 2008 au sein du SPF Mobilité & Transports mais il ne concernait qu’une petite partie des travailleurs (8% selon le Document 30). Dans l’objectif de démontrer la confiance accordée à tous, d’améliorer l’équilibre vie privée et vie professionnelle et de diminuer les coûts liés aux espaces de travail, la direction a généralisé la pratique du télétravail à tous les membres de l’organisation (à l’exception de ceux dont le métier ne le permet pas comme le personnel d’entretien, par exemple). En 2015, le télétravail concernait 50% des travailleurs. Les membres du personnel pouvaient réaliser jusqu’à trois jours de télétravail

par semaine. À cette époque (2015), un réseau de bureaux satellites a également été créé dans tout le pays afin de permettre aux membres du personnel de télétravailler hors mais proche de chez eux (Document 30).

À l'heure actuelle, la note de service sur le télétravail autorise jusqu'à deux jours de télétravail par semaine. Sur l'intranet, on peut lire les consignes suivantes :

« Le télétravail est une possibilité fonctionnelle accordée au membre du personnel quant à pouvoir prêter à domicile, de manière régulière.

- *Le télétravail s'effectue sur base volontaire, tant pour le membre du personnel concerné que pour son chef ; ce n'est ni un droit, ni une obligation.*
- *Le télétravail est ouvert à tous les membres du personnel statutaires ou contractuels du département (exception faite des fonctions dont les missions nécessitent une présence sur le lieu de travail).*
- *Au sein du SPF, deux jours de télétravail maximum par semaine sont possibles pour les collaborateurs à temps plein, un jour maximum pour ceux prestant en 4 / 5^{ème}.*
- *Tout télétravailleur reçoit un arrêté ou un avenant au contrat de travail, ainsi qu'un remboursement pour la connexion internet (20 euros de forfait mensuel). »*

Dans les faits, certaines personnes ne pratiquent qu'un jour de télétravail par semaine alors que d'autres vont jusqu'à trois jours par semaine (i.e. uniquement dans l'équipe Personnel & Organisation).

« Ça dépend la semaine... Si je vois que je peux être à la maison deux jours, je reste travailler deux jours parce que je trouve qu'on avance vraiment mieux. Honnêtement, sur les dossiers administratifs, on avance vraiment beaucoup mieux parce qu'on est dans sa bulle un peu à la maison et on peut avancer. (...) Donc, ça dépend des circonstances. Il y a des semaines où je fais deux jours et d'autres, un jour, ça dépend. » - Clothilde, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

2.2.2.3. Développement d'outils digitaux

Ces nouvelles conditions de travail (*flex desk*, télétravail, etc.) se sont accompagnées d'une digitalisation des activités du SPF Mobilité & Transports. En effet, celles-ci ne sont possibles que lorsque les personnes ont peu d'objets physiques à transporter et du matériel de qualité pour travailler en tout temps et tout espace. Le projet « Nous travaillons ainsi » a donc été développé en étroite partenariat avec les équipes du département ICT afin de permettre aux travailleurs d'accéder aux technologies nécessaires à cette « nouvelle manière de travailler ». Les travailleurs disposent donc à présent d'un PC portable (ou une tablette), d'un smartphone, de diverses applications de communication (e.g. Teams, Skype, etc.). Le wifi a été installé dans tout le bâtiment. La possibilité d'avoir accès à toutes les applications et tous les documents nécessaires à la réalisation du travail

de façon sécurisée de n'importe quel endroit a été développée. Par ailleurs, des pratiques ont été instaurées afin d'encourager l'utilisation de ces nouvelles technologies. Ainsi, par exemple, les workshops « Friendly users » visent à apprendre par le jeu les fonctionnalités de certaines applications.

« Les friendly users, on a deux offres. On a une offre qui est de découvrir les outils office365 dans un esprit ludique. Donc on les fait jouer pendant une heure et on fait une sorte d'escape room. (...) On les force à utiliser les outils Office 365 et donc, c'est une manière de découvrir, de voir l'utilité, et en même temps, ça passe facilement parce c'est un jeu. Et alors, à la fin, on reparcourt les outils, on explique un peu plus la valeur ajoutée. » -

Yolande, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Dans la farde d'accueil de l'organisation, ce dispositif est présenté comme suit :

« Friendly Users est une offre axée sur les outils de la suite Office 365 qui vous propose de les découvrir de deux manières différentes : (1) Friendly Users Experience : l'idée est d'apprendre en jouant ! Vous entamez une 1^{ère} découverte de quelques outils Office 365 que nous avons mis en situation pour vous montrer en vous amusant leur utilité au quotidien. C'est également l'occasion de collaborer avec des collègues d'autres DG/SE pour la réussite d'une mission commune et de partager des conseils et astuces. Le tout dans une ambiance décontractée. Une récompense vous attend au bout du parcours ! Embarquez pour 1h d'aventure et vivez une expérience unique : immersion dans une situation inconnue, des énigmes et des missions au rendez-vous. (2) Friendly Users Workshop : Réalisez des actions de différents niveaux de difficulté avec les outils Office 365. Durant 2 heures, vous avez l'opportunité de découvrir ou d'approfondir les fonctionnalités de ces applications et de partager des bonnes pratiques avec vos collègues ! ».

Souhaitant développer un climat de transparence et de flexibilité, la direction a également encouragé le partage des agendas en ligne et l'utilisation d'un Sharepoint pour le stockage des documents partagés. Par ailleurs, d'autres outils en ligne sont à la disposition des travailleurs tels que Skype pour les communications brèves ou les vidéo conférences, ou encore Yammer qui fait office de « réseau social ».

« On essaye de faire en sorte justement d'utiliser Skype, d'utiliser Teams, d'utiliser des espèces de chats en ligne, d'utiliser des nouveaux outils plutôt que l'email toujours et encore. On essaye de développer l'utilisation de Yammer, qui est un espèce de petit Facebook de l'entreprise. Ça joue aussi sur la convivialité et sur le fait de partager des infos, d'être transparent. » - Anne-Laure, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

2.2.2.4. *Suppression de l'obligation de pointer*

Au-delà de ces différentes étapes, une autre pratique a été mise en œuvre afin d'insister sur la confiance et la responsabilisation des travailleurs : le sans-pointage. Avant le projet de « libération » de l'organisation, chaque travailleur pointait. Aujourd'hui, les travailleurs sont libres de pointer ou

non. S'ils choisissent de ne pas pointer, ils reçoivent 12 jours de congé supplémentaires en compensation des éventuelles heures supplémentaires qu'ils pourraient être amenés à prester. Par ailleurs, le règlement sur le sans-pointage prévoit tout de même deux plages fixes (entre 9h30 et 11h45 et entre 14h00 et 15h30) durant lesquelles les travailleurs sont supposés être disponibles pour leurs collègues.

« Avant, on pointait. On pointait vraiment comme des fonctionnaires purs et durs. Au début, j'ai eu beaucoup de mal avec ça car je trouve ça ridicule. Mais maintenant, on est dans un système où on doit pointer au matin une fois avant midi et une fois après-midi pour dire qu'on est là, mais entre les deux, on fait ce qu'on veut et on n'est plus tenu de faire nos 38 heures semaine. Si on en fait 45, on en fait 45, si on en fait 35 ans, on en fait 35... En chantier, on a des moments où c'est infernal, il y a des moments où on ne fait rien. C'est vraiment à la demande. » - Johan, travailleur au sein de Beliris.

La possibilité de ne pas pointer a été lancée en mars 2015. Un mois plus tard, 41% des personnes avaient choisi de ne plus pointer, selon le Document 30. En 2019, à l'époque de notre enquête, 80.7% des personnes ont choisi le système sans-pointage. La direction souhaite renforcer cette pratique et la généraliser mais à ce jour, il est encore possible de pointer si un travailleur le désire.

2.2.3. Soutenir des nouveaux rôles et des nouvelles dynamiques organisationnelles

Les sections précédentes s'intéressent respectivement à l'évolution de la philosophie managériale et au développement des substrats matériels instaurés dans le cadre du projet de « *libération* » de l'organisation. Néanmoins, comme nous l'avons vu dans la partie théorique de la thèse, une technique managériale est également composée de rôles spécifiques attribués aux acteurs de l'organisation. Ainsi, un travail sur les rôles et les dynamiques à l'œuvre dans l'organisation a eu lieu.

2.2.3.1. Développement d'un leadership « à visage humain » pour les managers d'équipe accompagné d'une réorganisation de l'organisation

Afin de soutenir la « *libération* » de l'organisation, le leadership et les rôles des managers ont été repensés dans l'organisation. Dans le Document 30, la première action menée par Martin d'un point de vue des rôles de chacun est une réorganisation de certaines parties de l'organisation. On peut lire, dans ce document, les changements suivants :

- *Réorganisation du Comité de direction (renouvellement de 6 mandats sur 7 ; autrefois 1 femme sur 8, président inclus, aujourd'hui, 4 femmes sur 8 ; nouvelles directives de fonctionnement interne pour aspects stratégiques adoptées le 3 février 2015) ;*

- Réorganisation des services du Président (réorganisation des services ; mise en place d'une gestion par objectifs via un « portfolio » de projets et la création d'un PMO, méthodologie présentée et validée par le Comité de direction ; identification des responsables) ;
- Réorganisation des services d'encadrement ICT (Audit et départ du directeur ICT, non-renouvellement de son mandat ; nomination d'un nouveau responsable ad interim ; réorganisation front & back-office ; mise en place d'un Project Management Office ; promotion au poste A4 en cours pour consolider la réorganisation) ;
- Réorganisation de la Direction générale du Transport aérien (Audit et départ du directeur général ; nomination d'une nouvelle responsable ad interim ; réorganisation des services et nomination d'un nouveau comité de gestion ad interim (nomination temporaire des personnes les plus qualifiées, quels que soient leurs années de services ou niveau hiérarchique ; choix basé uniquement sur ce que l'ensemble du personnel trouve « juste », de façon informelle : donner autant que possible la priorité à ce qui « vit » plutôt que ce qui est réglementaire → un niveau B encadre des niveaux A) ; coaching des membres de la nouvelle équipe ad interim ; réorganisation au sein de chaque service concerné ; nomination d'un nouveau responsable du service sûreté.
- Réorganisation de la Direction générale du Transport terrestre (nomination d'une nouvelle DG) ;
- Réorganisation de la Direction générale Ferroviaire et mobilité durable (nomination d'une nouvelle DG) ;
- Réorganisation de la Direction générale du Transport Maritime (nomination d'un nouveau DG). »

Cette réorganisation importante ne semble pas avoir été sans conséquence dans le vécu des personnes. Cet aspect est développé dans la section 2.4. portant sur la perception des répondants au regard du projet de « libération ».

En outre, des « nouvelles » qualités attendues des managers d'équipe et dirigeants ont été définies. Ainsi, on peut lire sur l'intranet (page Leadership) : « En tant que dirigeant, vous jouez, ici, un rôle crucial. Vous vous souciez d'offrir un environnement dans lequel ces valeurs prennent tout leur sens. Vous optez, résolument, pour une approche orientée humain où figurent respect, intégrité et authenticité. Vous prenez vous-même vos responsabilités et offrez aux autres l'espace pour le faire également. Vous prenez des décisions ensemble, en tant qu'équipe, tels des partenaires équivalents. Vous contribuez à un service public innovant et excellent. Vous vous assurez que les personnes et les talents au sein de votre équipe ont la possibilité de trouver leur juste place, de grandir ensemble, de se compléter mutuellement pour obtenir des résultats innovants et significatifs. Les qualités clés des dirigeants et des chefs de projet, au sein du SPF Mobilité & Transports sont les suivantes : orienté humain, innovant, orienté résultat, orienté équipe et décideur audacieux ». Ce changement du rôle des managers est appuyé par des programmes de développement des compétences tel que le programme BeLeader.

« Beleader, l'objectif, ce n'est pas d'expliquer... C'est vraiment d'expérimenter. (...) C'est finalement du développement personnel qui est là derrière, c'est apprendre à mieux se connaître. » - Richard, travailleur au sein du service d'encadrement P&O.

Le programme BeLeader est décrit comme suit sur l'intranet de l'organisation.

« Au sein de notre SPF, nous nous orientons vers une culture où, entre autres, le respect et la responsabilisation sont centraux. Comme responsable, vous y contribuez activement : vous faites confiance à vos collaborateurs, vous créez un climat où l'information peut facilement s'échanger, où les chances d'initiatives sont créées, où l'ouverture domine... Ce style de leadership permettra entre autres de faire du SPF une organisation stimulante pour les collaborateurs. Le but du management est de créer et de favoriser le développement d'une culture orientée autonomie, initiative et responsabilité et également de créer des espaces de liberté pour que le personnel puisse agir avec sens, plaisir et fierté. Ce trajet BeLeader permet aux responsables de se sentir plus à l'aise et moins seul dans l'exercice de leur rôle en intégrant le réseau des alumni. Les participants apprendront à prendre en main avec plus d'aisance la gestion de leur équipe et agir avec plus d'authenticité. BeLeader n'est pas une formation classique. Il s'agit d'un trajet de développement personnel et d'apprentissage à l'aide du groupe. Dans ce trajet, une grande place est accordée à l'interactivité (partage d'expériences, réflexions sur soi-même, coaching et feedback entre pairs) et à l'expérimentation dans le groupe. Les participants sont responsables de leur propre développement. Les accompagnateurs du trajet, quant à eux, facilitent et guident le processus d'apprentissage. Le programme dure environ 8 mois et se déroule sur 10 jours complets auxquels s'ajoutent environ 5 jours de préparation. ».

Cette évolution des rôles attendus envers les managers a amené une partie des managers à se considérer davantage comme des coachs au sein de l'organisation que comme des responsables hiérarchiques « classiques », même si à l'exception du service d'encadrement P&O, ils ont gardé leur appellation de « chefs ».

« Je pense qu'on doit être là comme un support pour guider et pour inspirer, inspirer dans le sens de motiver, dans le sens où des fois on doit faire quelque chose face à un problème, on ne sait pas par où aller, il faut aider la personne à trouver la solution mais sans lui donner sur un plateau. Je pense qu'on peut avancer vers des solutions beaucoup plus riches si elles sont construites ensemble et pas imposées, ou fortement suggérées. » - Léana, manager au sein du service d'encadrement Budget, contrôle de gestion et logistique.

Du point de vue des travailleurs, il semblerait aussi que cette évolution soit ressentie. En effet, lorsque nous leur avons demandé quel est le rôle des managers au sein de l'organisation, nombre d'entre eux ont mentionné ce rôle de coach, de soutien aux travailleurs.

« Quand on vient les voir et leur poser un problème, c'est rare qu'ils aient un avis. C'est rare qu'ils disent : « ben fais ça ! » ou bien que toi, tu leur proposes et qu'ils disent : « ok, le choix B ! ». Non, ils essayent d'abord de comprendre tous les enjeux, d'avoir, toi, ton avis en se disant que, toi, tu connais mieux ton problème qu'eux et

d'avoir les avis d'autres personnes et en fonction de ça, ils vont plutôt te faire comprendre c'est quoi la bonne solution, ce vers quoi il faut tendre. » - Guy, travailleur au sein de Beliris.

À l'heure actuelle, seule une quarantaine de managers sur plus d'une centaine de responsables d'équipe ont suivi le parcours de formation BeLeader comme l'indique le Tableau 38.

Direction générale (DG) ou service d'encadrement (SE)	Nombre de personnes ayant suivi le programme BeLeader (2016-2019)
Infrastructure de transport - Beliris	10
DG Politique de mobilité durable et ferroviaire	6
DG Navigation	9
DG Transport routier et sécurité routière	3
DG Transport aérien	4
SE Personnel & Organisation	3
SE ICT	5
SE Budget, logistique, contrôle de gestion	1
Autres (service de la présidence, service social, service de prévention, etc.)	2

Tableau 38 - Nombre de participants au programme BeLeader (2016 - 2019)

C'est pourquoi, actuellement, le projet « MobiLead » s'intéresse au leadership des responsables d'équipe. En effet, ce projet a pour objectif d'identifier la mesure dans laquelle le leadership tel que défini par le SPF Mobilité & Transports est effectivement déployé dans l'organisation. Dans ce cadre, des membres du service d'encadrement P&O réalisent des entretiens avec chacun des managers de l'organisation. L'objectif de ce projet est triple. Premièrement, MobiLead vise à identifier la perception et l'adhésion des managers au leadership « à visage humain ». Par ailleurs, les membres de ce projet espèrent identifier des leviers d'action pour déployer davantage le style de management recherché et conscientiser les managers à l'importance de faire évoluer leur style de leadership. Ce projet est l'étape la plus récente concernant l'évolution du rôle des managers dans l'organisation.

« On est en train de faire des entretiens dans le cadre du leadership, donc on a un projet qui s'appelle MobiLead. C'est dans ce cadre-là qu'on a commencé à décrire la culture du leadership, les valeurs. Et maintenant que cette description est finalisée, on rencontre tous les dirigeants pour un double, triple objectif. Donc, on veut tout d'abord savoir comment ils ressentent ce leadership. Quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent ? S'ils adhèrent à ce type de leadership ? Et comment nous pouvons les soutenir ? (...) Le deuxième objectif, c'est qu'on constate que nos formations, nos actions et nos coachings sont fréquentés par les mêmes personnes et donc, on veut atteindre un plus grand public en allant vers tous les dirigeants de manière individuelle. On espère avoir une vue plus globale sur la réelle culture de leadership et les réels besoins mais aussi de promouvoir notre culture de leadership et notre offre de soutien. » - Amandine, manager au sein du service d'encadrement P&O.

2.2.3.2. Développement personnel des équipes et des travailleurs

Au-delà de l'évolution du leadership des managers, le projet « Nous travaillons ainsi » a également pour ambition de transformer les dynamiques d'équipes et les mentalités des membres du personnel dans l'organisation. Dès lors, différents dispositifs visent le développement des équipes et des personnes. Différents programmes de développement sont accessibles pour les équipes (e.g. le programme DRIVE) ou pour les personnes (e.g. le programme MyEnergy ou le coaching). Ceux-ci sont décrits ci-après.

Tout d'abord, arrêtons-nous un instant sur le programme DRIVE. Sur l'intranet (page Développement en équipe), on peut lire :

« DRIVE est un accompagnement sur mesure, ouvert à toutes les équipes qui souhaitent mener une réflexion sur leur fonctionnement, leurs compétences et leurs talents avec le désir de se développer ainsi que renforcer l'esprit et les comportements orientés autonomie, initiative et responsabilité. DRIVE est pour des équipes qui ont envie de (1) mieux se connaître, (2) renforcer leur cohésion, (3) clarifier les rôles, les attentes ou les besoins de chacun, (4) analyser et améliorer leur fonctionnement ».

Le programme DRIVE est décrit sur l'intranet de la façon suivante. Tout d'abord, l'équipe décide de se lancer dans le projet. Ensuite, le responsable de l'équipe rencontre un accompagnateur DRIVE et ensemble, ils clarifient le(s) objectif(s) à atteindre. Ensuite, plusieurs sessions sont planifiées et construites par les accompagnateurs, francophones et néerlandophones, en collaboration avec l'équipe. Enfin, une dernière session permet de dresser un bilan de l'accompagnement. Parfois, des accompagnements d'un jour ou d'un demi-jour sont également organisés à la demande. Ci-dessous, une manager rencontrée témoigne de son expérience du programme DRIVE.

« On avait du matériel bien précis, on avait une instruction. C'était de faire la plus haute tour possible. Il fallait se mettre d'accord, se coordonner (...) pour voir comment... l'importance de la communication. On a quand même pas mal travaillé sur la communication. On a aussi pas mal travaillé sur les besoins de l'équipe. (...) Tout le monde est sorti de là en disant : finalement, en fait, on communique pas mal déjà sur beaucoup de choses. Mais qu'est-ce qu'on pourrait encore faire de mieux ? » - Léana, manager au sein du service d'encadrement Budget, contrôle de gestion et logistique.

À ce jour, malgré les sessions de sensibilisation des équipes de P&O, seules 12 équipes ont sollicité un accompagnement DRIVE. Le détail se trouve dans le Tableau 39.

Direction générale (DG) ou service d'encadrement (SE)	Nombre d'équipes rencontrées (2017 – 2019)
Infrastructure de transport - Beliris	4

DG Politique de mobilité durable et ferroviaire	0
DG Navigation	0
DG Transport routier et sécurité routière	2
DG Transport aérien	2
SE Personnel & Organisation	1
SE ICT	0
SE Budget, logistique, contrôle de gestion	3
Autres (service de la présidence, service social, service de prévention, etc.)	0

Tableau 39 - Nombre d'équipes ayant participé au trajet DRIVE (2017 – 2019)

Au-delà d'un accompagnement collectif, le programme MyEnergy propose un accompagnement individuel. Il est décrit de la manière suivante sur l'intranet de l'organisation.

« MyEnergy vous permet de partir à la découverte de ce qui vous donne de l'énergie dans votre travail quotidien et de prendre des actions afin de maintenir votre capital « énergie ». Pas de grande théorie, il s'agit de se mettre au travail pour trouver ce qui vous donne de l'énergie en tant que personne, car c'est différent pour chacun. C'est une occasion d'en apprendre plus sur vous-même, de regarder les situations de manière positive et ce, dans un cadre convivial et en toute confidentialité. MyEnergy est pour toute personne qui a envie de : (1) redécouvrir ce qui lui donne de l'énergie, (2) un espace de ressourcement et un cadre convivial et positif où vous pouvez puiser de l'inspiration, (3) réfléchir et prendre des actions afin de prendre soin de son capital énergie, (4) partager son expérience et apprendre avec ses pairs. (...) L'approche se concentre sur des exercices, l'exploration de situations vécues, des questionnements soit en duos, soit avec l'ensemble du groupe, afin de vous donner le recul nécessaire pour appréhender votre potentiel « énergie » ». Le trajet MyEnergy se réalise sur 4 séances de 2 heures réparties sur 5 mois. En 2019, 29 personnes ont participé à ce programme.

En outre, l'organisation propose aussi des programmes de coaching. Le coaching *« consiste à accompagner des personnes sur une période définie afin de leur permettre de préciser et d'atteindre un objectif professionnel. Il s'agit d'une démarche individuelle et volontaire. Le coach vous aide à trouver des solutions basées sur vos expériences concrètes et à voir la situation sous différents angles. Le coaching est pour toute personne qui a envie de : (1) découvrir ses talents et de réfléchir à la meilleure façon de les mettre à profit au sein de l'organisation, (2) se réorienter et de prendre sa carrière en main, (3) examiner les options possibles pour atteindre un objectif clairement défini, (4) faire un choix et prendre une décision dans un contexte de réorganisation, (5) identifier les facteurs de stress au travail et prendre des mesures préventives, (6) un appui pour progresser dans le cadre d'un processus de réflexion et de créativité, (7) être accompagnée dans la recherche de solutions dans une situation concrète pour les mettre ensuite en action, (8) être accompagnée individuellement pour faire face à un changement, (9) progresser, d'avancer, de se développer, d'évoluer, d'oser changer »* (Intranet page « Le coaching »). L'organisation dispose de coachs internes mais aussi de coachs externes (grâce au réseau fédéral). À ce jour, 25 personnes ont disposé d'un coaching individuel.

Enfin, l'organisation organise également des conférences « Let's talk ». L'objectif de ce programme de conférences est notamment de sensibiliser les membres du personnel aux évolutions du monde du travail. Sur l'intranet, ces conférences sont décrites de la manière suivante.

« Dans un contexte en perpétuelle évolution dans lequel les pratiques de travail et de management innovent sans cesse, le SPF Mobilité & Transports souhaite cultiver une dynamique de travail basée sur ses valeurs : la confiance, la responsabilisation et l'orientation client. Tout un chacun est encouragé à prendre conscience : des structures du SPF, des opportunités comme des contraintes liées à son environnement de travail, des personnes qui l'entourent, de son fonctionnement personnel, de ses droits et devoirs ainsi que de ses peurs. Les conférences vous proposent un espace de réflexion et d'échanges. Chaque conférencier traite de thématiques liées directement à nos pratiques de travail, de management ainsi qu'à notre core business. Pour mettre la réflexion au service de l'action, vous êtes invités à poursuivre, au sein de votre équipe, les discussions en workshops thématiques : l'occasion de partager vos expériences et bonnes pratiques avec vos collègues, de poursuivre vos réflexions personnelles (modes de pensées, manières de travailler, rôle de l'environnement de travail) et de rendre visible toute cette évolution dans votre équipe ».

Ce dispositif de gestion fait office de porte-parole implicite du projet « Nous travaillons ainsi » à en croire les membres du département P&O. Une personne explique ainsi qu'il est plus simple de « faire passer le message » via des orateurs externes plutôt que via les membres internes à l'organisation.

« Quand on travaille sur la culture, on a cette étiquette, nous P&O, quand on descend sur le terrain... c'est « oui, c'est facile pour vous, c'est votre métier ». (...) Donc, on a pris l'option de se dire : on ne va pas descendre nous-mêmes sur le terrain mais on va faire appel à des orateurs extérieurs qui viennent expliquer des pratiques de management. Mais avec des sujets larges et qui touchent tout le monde, pas seulement RH au sens strict du terme, mais justement pour valoriser et faire comprendre que ce n'est pas que notre discours mais que ce sont finalement des changements que vivent les autres organisations, qui sont des changements humains. De notre société qui se complexifie et c'est un fait. Et donc, à nous de s'y adapter et d'être de plus en plus agiles et flexibles » - Yolande, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Nous constatons donc l'ambition de naturaliser le projet de « libération » de l'organisation par le biais des conférences « Let's talk ». En invitant des intervenants extérieurs portant des discours allant dans le sens de ce courant, ils tentent de convaincre les membres du personnel que la transformation est inéluctable car présente dans de nombreuses organisations.

En 2019, trois conférences ont eu lieu. La première, intitulée « Parcours d'une organisation : en route vers une culture d'entreprise », portait sur un partage d'expérience d'une « libération » d'une organisation présentée par son dirigeant. La deuxième était intitulée « Les émotions au travail, une affaire de tous les jours » et portait sur les différentes émotions et quelques conseils pour les appréhender, les gérer et comprendre celles des autres personnes. Enfin, la troisième s'intitulait

« Talents : les reconnaître et les mettre au profit du collectif ». Le Tableau 40 synthétise le nombre de personnes ayant à minima assisté à l'une des conférences Let's talk en 2019.

Direction générale (DG) ou service d'encadrement (SE)	Nombre de personnes ayant assisté au moins à l'une des trois conférences Let's talk (2019)
Infrastructure de transport - Beliris	17
DG Politique de mobilité durable et ferroviaire	7
DG Navigation	5
DG Transport routier et sécurité routière	1
DG Transport aérien	4
SE Personnel & Organisation	37
SE ICT	6
SE Budget, logistique, contrôle de gestion	4
Autres (service de la présidence, service social, service de prévention, etc.)	14

Tableau 40 - Nombre de personnes ayant assisté à minima à une conférence Let's talk

Dans le Tableau 40, nous observons que les entités les plus intéressées par les conférences Let's talk sont le département P&O et l'infrastructure de transport Beliris. Plus tard, nous verrons que ce sont ces mêmes entités qui ont transformé leurs dispositifs de dialogue sur le travail au nom de la « *libération* » de l'organisation.

2.2.3.3. *Développement de pratiques de participation des travailleurs*

D'autres pratiques se sont également répandues petit à petit dans l'organisation, touchant davantage aux dynamiques dans le travail. Celles-ci peuvent aussi être considérées comme faisant partie du substrat technique soutenant la « *libération* ». Par exemple, des pratiques de participation directe des travailleurs se sont répandues dans les différentes équipes ou entités de l'organisation.

De manière générale, la participation directe des travailleurs dans les prises de décision liées à leur travail est largement encouragée dans l'organisation, et ce, à tous les niveaux (même si, nous le verrons par la suite, celle-ci est à géométrie variable dans les différentes équipes).

« On est aussi très très inclusif dans le sens où je décide rarement quelque chose tout seul sans avoir consulté. J'aime bien avoir les avis de tout le monde et essayer de réconcilier aussi les avis, de trouver des points communs et bon, à un moment donné, il y a des situations où il faut trancher et on sait qu'on ne va pas pouvoir plaire à tout le monde mais de quand même avoir essayé avant, d'avoir un dialogue, une inclusion. » - Arnaud, membre du comité de direction.

Au sein de Beliris, la participation des travailleurs se concrétise, par exemple, par la possibilité pour un travailleur d'aller présenter un projet à la direction sans passer par sa hiérarchie. Dans certaines

équipes, cette pratique est tout à fait répandue et a pour but de valoriser le travail de chacun, qu'importe son niveau dans l'organisation.

« Je ne vais donc jamais ou très rarement aller en [réunion avec la direction] et raconter ce qu'eux veulent dire. Je vais toujours les prendre avec moi. C'est leur projet, ils vont le présenter. (...) C'est leur projet donc je souhaite qu'ils le présentent. Ça a toujours une plus-value parce que soit je ne l'explique pas bien ou je suis moins au courant, soit ils me posent une question et je ne sais pas répondre. » - Céline, manager au sein de Beliris.

Un autre exemple récent de développement de la participation des travailleurs est la co-rédaction du plan de management de Beliris. Alors qu'il est prévu que cet exercice soit généralement réservé au management, cette entité a décidé de lancer un projet de co-rédaction du prochain plan de management afin d'impliquer et d'entendre les travailleurs.

« Pour l'établissement de notre prochain plan de management, on a fait aussi un processus participatif vraiment bottom up, avec tous les collaborateurs, avec un représentant de chaque fonction qui va rédiger le plan de management dans un groupe de co-rédaction. On va évaluer ce processus aussi et on va tester... mais dès que tu commences un processus pareil pour tout ton plan de management, naturellement, le reste va suivre, je pense. On ne peut pas dire : « Oui les gars, c'était pour rire, c'était pour une fois. Maintenant on va de nouveau avancer top down ». » - Céline, manager au sein de Beliris.

Afin de renforcer davantage encore la participation directe des travailleurs dans les prises de décision, un projet intitulé « WeMeet » vise à déployer des pratiques dites d'intelligence collective dans toute l'organisation. Celui-ci est le projet le plus récent en termes de développement de pratiques visant à soutenir la « libération » de l'organisation.

« L'idée, c'est donc de commencer en septembre et d'offrir ce service à tous ceux qui le souhaitent. L'idée est de rendre les réunions plus dynamiques avec une vraie adhésion, une vraie participation, une vraie discussion et une vraie transparence dans tout ce qui est à discuter. (...) On a commencé et ça fonctionne très bien. (...) Mais on le faisait déjà sans le dire car il y avait déjà des présidences tournantes du comité de gestion, l'ordre du jour, c'était eux qui le définissaient, mais on va aller encore plus loin maintenant. » - Lionel, membre du comité de direction.

Le projet WeMeet est décrit de la manière suivante sur l'intranet.

« WeMeet est un projet inspiré d'organisations qui ont souhaité, à un moment, faire autrement. Et qui sont devenues exceptionnellement performantes dans une ambiance agréable teintée d'épanouissement et de sourires. Partant de l'idée qu'une réunion peut être un formidable moyen d'aborder la collaboration et le management de façon différente, le projet WeMeet a pour objectif d'expérimenter les réunions en mode collaboratif, animées par un facilitateur de réunion et d'évaluer l'impact de ce mode de fonctionnement sur l'efficacité des réunions, la facilitation des échanges et des prises de décision. Le Service d'encadrement P&O s'est testé à ces méthodes, et certains ont décidé de faire un

pas de plus en se formant à ces outils, méthodes, postures. En vivant cette expérience au sein de P&O, nous constatons la plus-value tant sur l'efficacité que sur l'ambiance des équipes où les réunions sont, désormais, facilitées ».

À l'heure de notre recueil de données au sein de l'organisation, seules les équipes du service d'encadrement P&O expérimentaient ces pratiques d'« intelligence collective ». En termes de vécu, nos observations soulèvent un paradoxe quant à ces méthodes. D'une part, de nombreux témoignages dans les entretiens affirment que le projet répond à ses promesses, à savoir, permettre des réunions plus efficaces.

« Hier c'était le deuxième comité de gestion où nous avons appliqué la technique WeMeet. Et je dois avouer que ça marche bien cette technique. Je l'ai aussi dit aux collègues et à l'équipe. Ça marche bien. Donc, j'essaye de les chauffer un peu pour le prochain. Mais je dois l'avouer parce que j'ai été très sceptique. J'ai encore des critiques mais la façon dont nous l'avons appliquée au comité de gestion, ça marche. » - Chloé, manager au sein du service d'encadrement P&O.

D'autre part, nous avons observé peu de recours à ces pratiques dans les faits. Alors que l'équipe était dans la phase d'expérimentation, beaucoup de réunions se sont réalisées « à l'ancienne », sans recours spécifique à ces méthodes. Certains ont souligné que même le directeur à l'initiative de ce projet n'utilisait pas les méthodes d'« intelligence collective » dans les réunions qu'il initiait. Le projet, dès lors, apparaissait comme manquant d'un sponsor aux yeux de certaines personnes.

« C'est clair que quand tu rencontres d'autres entreprises où c'est appliqué, c'est le comité de direction qui a commencé. C'est un clignotant par rapport à la situation idéale. Alors, clairement on peut dire qu'on a le soutien entier et complet du [Directeur]. Sauf qu'il ne l'applique pas... de ce je vois en tout cas. On reste avec d'une part le discours et d'autre part, la pratique et ce n'est pas optimal. » - Richard, travailleur au sein du service d'encadrement P&O.

Enfin, dans les équipes du service d'encadrement P&O, des pratiques spécifiques de participation à un niveau plus « micro » se sont également répandues. Ainsi, par exemple, la personne qui reprend la responsabilité du directeur lors de ses absences est déterminée par un processus d'élections sans candidat.

« C'est eux qui l'ont fait, sans moi. Je ne voulais pas intervenir. Je leur ai dit en comité de gestion : voilà, je prends congé de telle date à telle date. Maintenant, je ne sais pas qui part en même temps ou quoi. Donc, c'est à vous de déterminer qui va faire quoi en fonction de vous. » - Lionel, membre du comité de direction.

Dans d'autres équipes, d'autres personnes ont témoigné de décisions prises ensemble des candidats à accepter ou non lors des recrutements. Dans ces cas-là, si la majorité de l'équipe n'est pas convaincue par le candidat qui se présente, le recrutement n'aboutira pas.

« Il y a eu récemment par exemple une personne (...) qui cherchait un emploi. Je voulais lui donner une chance mais j'ai demandé à l'équipe ce qu'ils en pensaient parce qu'il y a une bonne ambiance et tout ça et l'avis n'était pas positif. Et ils ont dit : « si tu veux vraiment, on va le faire ». J'ai dit : « Non, si vous ne vous sentez pas bien là-dedans, on ne le fait pas ». » - Isabelle, manager au sein du service d'encadrement Budget, contrôle de gestion et logistique.

Ces éléments clôturent la description des différentes étapes du déploiement du projet de « libération » de l'organisation (cf. Figure 6). La sous-section suivante porte sur la gestion du projet.

2.3. La gestion du projet de « libération »

2.3.1. De la révolution à l'infusion

Comme précisé en amont, le projet a été lancé en 2014 sous l'impulsion du président de l'époque, Martin. À ce moment-là, beaucoup de changements ont eu lieu sur une courte durée de temps. Par exemple, le délai de transformation des espaces de travail était de 10 mois.

« Le problème du changement qu'on a eu, c'est qu'il a été physique aussi. Ah le changement de management s'est fait en même temps que le changement du bâtiment et avec une communication qui n'était pas top. Ce changement s'est fait très rapidement. » - Laurianne, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Aujourd'hui, le projet « Nous travaillons ainsi » est déployé de manière beaucoup plus souple. Les initiatives visant le développement de l'autonomie et de la responsabilité de chacun sont suggérées mais pas imposées. La direction espère ainsi laisser effectivement plus de liberté à chacun de trouver son équilibre dans cet environnement.

« C'est le fait que ça ne sert à rien de les brusquer. (...) [Comme] je disais tout à l'heure, [on souhaite] une gestion plus douce et plus réaliste du changement. (...) [Paulo] est parti à la pension ?! Parfait, on va pouvoir travailler. On a attendu 5 ans. C'est long, très long mais j'ai la chance d'avoir une administration. Une petite PME n'est pas sûre d'exister l'année prochaine. Nous, on peut travailler sur le long terme. » - Lionel, membre du comité de direction.

Cette stratégie de développement « en douceur » semble être perçue positivement par les travailleurs qui y voient une manière de respecter le temps d'adaptation au changement de chacun.

« Je pense que tout changement, d'une manière générale, fait peur aux gens et c'est pour ça qu'il faut l'intégrer, je pense, petit à petit. Et ça deviendra des habitudes, on espère, petit à petit, mais je pense que si tu fais un gros changement d'un coup, ça fait trop peur aux gens tout de suite. » - Anne-Laure, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Par ailleurs, le projet est caractérisé par une pratique de l'expérimentation. En effet, en cohérence avec une gestion souple du changement, l'ambition des ambassadeurs du projet est de réaliser des

expérimentations pas à pas, et ce, notamment, en cohérence avec le « droit à l'erreur » promu dans le cadre du développement de la responsabilisation des personnes.

« On apprend à avancer par petits pas, à ne pas essayer d'avoir des trucs parfaits mais de rester dans l'action. Je suis en train de vivre les changements. (...) Je ne me sens pas du tout encore avec un grand recul sur comment ça se passe, sur ce qu'il faut faire, sur ce qu'il ne faut pas faire parce qu'en fait, on n'en sait rien. (...) Mais on construit ensemble et on avance ensemble et je crois que c'est vraiment ici que ça se concrétise. Quand [le directeur] disait : « vous incarnez le droit à l'erreur », c'est vraiment dans ce projet qu'on se donne la possibilité, qu'on se dit même l'un et l'autre : « écoute, on essaye, puis on verra bien ». Et on est tous prêts à accueillir que ça n'ait pas marché. » - Richard, travailleur au sein du service d'encadrement P&O.

Par ailleurs, depuis le départ¹⁹, en 2016, de Martin, le président ayant lancé le projet, ce sont les membres du département Personnel & Organisation qui ont continué à faire vivre le projet par différentes initiatives. La direction actuelle soutient ce projet mais il est largement porté par les activités de ce département. En effet, comme nous l'avons souligné dans la sous-section précédente, les dispositifs matériels qui soutiennent aujourd'hui le projet « Nous travaillons ainsi » sont des projets portés et développés par le service d'encadrement P&O tels que WeMeet, DRIVE, MyEnergy, les conférences Let's talk, etc.

« Parler du SPF en un bloc, non, ça ne marche pas mais c'est vers où on va, P&O essaie de montrer l'exemple. C'est vers où on va. » - Laurianne, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Cette stratégie de gestion du projet davantage orientée comme une proposition plutôt qu'une imposition s'inscrit dans la lignée des valeurs de « liberté » et de « responsabilisation » des personnes. En effet, d'après certains membres du comité de direction, cette stratégie de gestion du projet a pour objectif d'être respectueuse des envies de chacun et permet aux individus de s'appropriier le projet à son rythme.

« Chez certains, on est parti tout de suite. [Sandra] a voulu généraliser à tout ce qu'elle faisait et je lui ai dit : « Attention, on va y aller petit à petit, on va voir ce que ça donne ! » (...) Un autre, il est aussi parti tout de suite car je crois que ça répond, selon moi, à sa vision des choses. Une autre personne, dans un premier temps, était très glaciale disant : « Oulala ! Je vais perdre la main ». Et puis, deux jours après, elle est revenue en me disant : « Ok, on va y aller ! ». Et j'ai un autre manager qui est encore largement dubitatif. On a bien senti qu'au sein de la discussion, qu'il a besoin de réassurance et il est un peu plus traditionnel, sans que ce soit péjoratif. » - Frédéric, membre du comité de direction.

¹⁹ Il est important de souligner que le départ de Martin D. est lié à un conflit public et politique avec la Ministre de la Mobilité de l'époque. Son départ n'est pas lié au projet de « libération » étudié.

« Chacun a son style. Est-ce que chacun est libre ? On ne peut pas changer. Je pense qu'on ne peut pas changer les gens, on peut donner... On peut donner une direction. » - Françoise, membre du comité de direction.

« Et jamais oublier non plus qu'il y a des gens qui ne veulent pas vivre ces valeurs (...). Ils sont très bien à attendre des ordres. Soit, ils ne veulent plus penser, ou ils ne sont pas capables de penser, ou trois, ils viennent pour des questions alimentaires. Qui suis-je pour dire qu'ils sont des cons ? » - Lionel, membre du comité de direction.

Selon plusieurs personnes rencontrées, cette stratégie de gestion a aussi pour objectif de respecter les différentes situations de travail existantes au sein de l'organisation. En effet, certains métiers (notamment de contrôle et d'audit) ne semblent pas être facilement « libérés » par la nature de leurs activités. Pour rappel, certaines missions de contrôle ou d'audits du SPF Mobilité & Transports sont elles-mêmes auditées ou contrôlées par des organisations nationales ou internationales, comme l'AEAS (i.e. l'agence européenne pour la sécurité aérienne) par exemple.

« Dans cette cellule, j'ai l'impression qu'il doit un peu chercher l'équilibre entre donner la liberté, la responsabilité et gérer son équipe sans perdre la gestion. Mais il est très ouvert. (...), il n'est pas tout le temps dans le contrôle, il veut donner la liberté, la responsabilité. Cependant, pour lui, c'est encore difficile parce qu'ils sont tous en train d'apprendre la matière, la réglementation évolue en ce moment, donc c'est difficile de son côté... Il ne peut pas fonctionner comme mon chef qui ne sait pas ce que je fais toute la journée et qui sait que ça fonctionne bien. Ça, c'est une liberté que cette personne ne peut pas encore donner à ses collaborateurs mais il essaye absolument, il est vraiment ouvert à cette nouvelle culture. » - Annie, manager au sein de la direction générale du Transport aérien.

« C'est très facile à mettre en place comme concept l'administration libérée dans les services ressources humaines parce que, de nature, les services ressources humaines sont déjà plus avant-gardistes, ont déjà une culture ou une sensibilité... (...) Maintenant, le tour de force pour une administration comme celle-ci, c'est d'appliquer ou de savoir allier ces concepts-là à des métiers de régulation technique, des métiers de contrôle, d'inspection et d'audit qui demandent l'application de réglementations extrêmement complexes, qui demandent énormément de rigueur en matière d'intégrité et de déontologie, et qui demandent un rapportage extrêmement structuré que ce soit par la hiérarchie ou aux instances de contrôle, qu'elles soient nationales ou internationales surtout en matière de sûreté et de sécurité. » - Manon, membre du comité de direction.

Les personnes rencontrées justifient donc certaines différences observées en termes de « libération » au regard de la nature des métiers exercés.

Par ailleurs, la gestion « souple » du projet n'est pas perçue comme étant sans revers par les travailleurs.

2.3.2. Conséquences perçues de la gestion du projet : une « *libération* » à plusieurs vitesses

La stratégie d'infusion de la « *libération* » de l'organisation semble poser quelques enjeux dans l'organisation. En effet, par exemple, certains répondants estiment que « la nouvelle culture » est trop laissée à la discrétion du top management. En effet, le projet n'étant pas imposé, il apparaît pour certains répondants que le déploiement du projet soit fortement lié au directeur général de chaque entité.

« Au sein de [notre département], on a la chance d'avoir quelqu'un qui est très dans l'esprit « entreprise libérée », autonomie, orientation résultats, ce qui n'est pas forcément le cas de toutes les autres DG, parfois, qui sont un peu plus dans la surveillance ou le contrôle, et qui ont un peu de mal avec... ne serait-ce que le télétravail par exemple. » - Anne-Laure, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

De plus, cette gestion du projet amène l'organisation à fonctionner à différentes vitesses. Certains services ayant largement adopté la technique managériale proposée alors que d'autres n'ont adapté que les éléments « imposés » (par exemple, les espaces de travail qui sont les mêmes pour tout le monde). Selon certains travailleurs, ce fonctionnement à plusieurs vitesses fait parfois perdre sa crédibilité au projet initial.

« Il faudrait qu'on pousse la cohérence jusqu'au bout parce que c'est un système hybride. C'est bien parce que ça permet la transition, c'est plus doux. Mais disons qu'au bout d'un moment, quand on doit expliquer un système aux gens et que le système est truffé d'incohérences parce qu'on a essayé de ménager la chèvre et le chou, il faut déployer des trésors de pédagogie pour que tout le monde essaye de s'y retrouver. » - Igor, travailleur au sein du service d'encadrement P&O.

Par ailleurs, le déploiement du projet est parfois jugé comme étant lent.

« Au sein du SPF, [le style de management est] chaotique parce que l'ancien régime s'effondre mais il est encore bien présent dans certains départements. Ça évolue et je sens que ça craque de partout. (...) Il y a les derniers qui essaient de tenir les rênes d'un semblant de pouvoir mais ça craque partout. C'est une bonne chose, ça veut dire que ça bouge, ça marche... Ça prend plus de temps que prévu mais ça prend. » - Lionel, membre du comité de direction.

2.4. La perception des répondants au regard du projet « Nous travaillons ainsi »

Nos analyses nous permettent de faire le point sur la perception des répondants au regard du projet « Nous travaillons ainsi ».

2.4.1. Le projet de « *libération* », une marche forcée

Lorsque nous avons interrogé les répondants sur le projet « Nous travaillons ainsi », plusieurs d'entre eux ont évoqué le projet à ses débuts comme une marche forcée – terme choisi par Fox et Pichault (2017) qui ont étudié spécifiquement le processus de « *libération* » de cette organisation. En effet, à l'époque du début du projet, celui-ci aurait provoqué beaucoup de changements qui auraient été difficiles à vivre pour beaucoup de personnes dans l'organisation.

« Ils appellent ça le putsch. C'était le 6 janvier 2014. [Les membres du comité de direction] ont mis en place toute une nouvelle hiérarchie, du jour au lendemain [dans un département] en renversant donc la hiérarchie qui était là et le vécu que les personnes racontent... ce qu'elles ont vécu à ce moment-là, c'est très très dur. » - Fanny, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

« Moi, j'étais en première ligne pour le syndicat pour travailler là-dessus parce qu'évidemment, une modernisation de l'administration, c'est comme une révolution. C'est difficile à accepter qu'on doit radicalement changer l'organisation et arriver à quelque chose de différent de ce qu'il y avait avant. » - Jérémie, représentant du personnel.

Ce sentiment de marche forcée serait notamment lié à la personnalité du président de l'organisation, Martin.

« Pensant aux personnes qui sont là depuis longtemps, qui ont peur du changement, qui ont peut-être moins de facilité que les jeunes, qui ont un âge plus avancé. On n'a pas tenu compte de ces personnes-là. Tu prends le train en marche ou tu... En fait, c'était : tu prends le train en marche ! Et ça, c'était la partie qui a été la plus difficile. (...) À l'époque, on avait un président qui était très agressif. Je trouve que ce n'était pas utile. On aurait pu faire ça autrement. » - Laurianne, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Malgré les initiatives d'impliquer les travailleurs par le biais de workshops ou de sondages dans le déploiement du projet, beaucoup de personnes témoignent de cette marche forcée, certains parlent même de « la fausse démocratie ».

« C'étaient des réunions d'infos ici, où on allait voir les hauts responsables qui nous expliquaient comment ils voulaient réformer les choses et tout ça. C'était plus des coups de gueule, j'ai envie de dire... et parfois dans le vent parce que, de toute façon, les décisions étaient prises, ils venaient nous dire ce qu'ils allaient faire... Il y a des choses qu'ils ont peut-être prises en compte... certaines choses... mais je ne suis même pas sûr. » - Jérôme, travailleur au sein de la direction générale du Transport aérien.

« Ils voulaient déménager, on a demandé l'avis de tout le monde, personne ne voulait, et on l'a quand même fait. À quoi ça sert de faire du management ? C'est de la fausse démocratie, demander l'avis des gens et au final... » - Johan, travailleur au sein de Beliris.

2.4.2. Des suites perçues comme favorables à l'expérience au travail au quotidien

Malgré cette perception de marche forcée, de nombreux répondants affirment que le projet a eu des bénéfices a posteriori. Ainsi, nombreux sont ceux qui estiment que le projet leur permet un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle.

« Ce n'est pas l'avis de tout le monde, je pense, mais c'était pour un mieux. J'ai un équilibre vie privée, vie professionnelle maintenant... Enfin, ce n'est même pas un équilibre, c'est d'abord la vie privée, et après, c'est la vie professionnelle. Je planifie comme ça. D'abord la famille... et puis après le boulot. Je n'ai jamais eu ça avant. » - Jérôme, travailleur au sein de la direction générale du Transport aérien.

Selon certaines personnes rencontrées, le projet de « libération » de l'organisation a amélioré le bien-être de façon générale dans l'organisation.

« J'ai vécu du harcèlement moral et beaucoup de managers ont quitté à cause [du projet]. Mais il reste du bon. » - Patrice, membre du comité de direction.

« Après quelques temps, on se rend compte que c'est tout bénéfice. Donc, oui, maintenant, il y a un changement et une prise de conscience de la hiérarchie alors ça n'a pas été quelque chose qu'ils ont mis en place au début parce qu'ils avaient conscience du bien-être que ça procurait. Mais maintenant, oui, (...) ils se rendent compte qu'il y a une plus-value au nouveau système. » - Julien, travailleur au sein de la direction générale de Politique de mobilité durable et ferroviaire.

« En général, je pense que dans cet environnement de travail, quelqu'un qui a un esprit d'équipe, quelqu'un qui est motivé, qui veut avoir des résultats, va se sentir mieux dans ce type de management, dans ce type d'entreprises parce que si on est motivé, j'ai l'impression que c'est pour tout le monde, que c'est plus motivant. De pouvoir faire ce qu'on aime, de pouvoir prendre des responsabilités, (...) et d'être traité comme un être humain. Pour la plupart des collaborateurs, c'est un environnement de travail fantastique. » - Amandine, manager au sein du service d'encadrement PC&O.

Parmi les suites identifiées par les personnes rencontrées du projet de « libération » de l'organisation, certains répondants estiment que le projet a aussi amené à une meilleure orientation sur le travail plutôt que sur les heures de travail. Ainsi, l'orientation résultats se serait effectivement développée dans de nombreux services.

« Il y a plus de responsabilités, plus d'auto-organisation, plus de compréhension entre les uns et les autres sur le travail. Les gens circulent, ils vont où ils veulent, les chefs ne regardent pas où vont les gens. Ils regardent plus les résultats et non plus les heures de travail. » - Patrice, membre du comité de direction.

« Je pense qu'au sein de [mon entité], on a vraiment cette chance-là, de ne pas par exemple être surveillé si tu es au bureau, quel jour es-tu là ou pas. Je pense que dès que le travail est fait, il est satisfait. » - Anne-Laure, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Si l'amélioration du sentiment de bien-être au travail semble faire l'unanimité auprès des personnes rencontrées, certains éléments semblent moins consensuels. C'est le cas, par exemple, de l'engagement dans le travail. Alors que certains répondants affirment que le projet de « libération » a accru l'engagement dans le travail de certaines personnes, d'autres affirment le contraire. Dans les deux verbatims exemplatifs ci-dessous, des personnes témoignent d'un investissement plus important.

« On remarque quand même que les gens qui avaient tendance déjà à être assez consciencieux professionnellement, à faire parfois un peu plus d'heures ou des trucs comme ça, et à être disponible pour le service, et tout ça. Ceux-là, ils ont eu tendance à augmenter un peu leur charge de travail... » - Laetitia, manager au sein de Beliris.

« On a envie de s'investir plus parce qu'on nous fait confiance, on nous laisse travailler et on donne plus alors. Si on est derrière les gens, les gens font, pour moi en tous les cas, juste le strict minimum. Tu ne t'investiras pas, parce qu'on ne te fait pas confiance, on ne te laisse pas faire, alors tu n'as pas envie de donner plus. » - Clothilde, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Alors que dans les deux témoignages suivants, les personnes constatent une diminution de l'engagement dans le travail et ainsi, du travail réalisé.

« Comme je dis, il y a des gens qui s'investissent vraiment beaucoup. Il y en a qui ne se sont pas investis du tout. » - Johnny, manager au sein du service d'encadrement ICT.

« Je crois qu'il y a des trucs qui traînent plus, qui sont faits avec plus de lenteur. Plus de lenteur et ça dure plus longtemps. (...) Et aussi, c'est que certaines choses sont faites très très vite parce que demain, on télétravaille, mais vite fait, mal fait parfois. Les gens s'adaptent mais pas toujours de la meilleure façon. » - Lilou, manager au sein de la direction générale de la Navigation.

Certaines personnes perçoivent cette situation comme problématique car elle amènerait une surcharge de travail de plus en plus importante aux personnes engagées dans leur travail. Etant plus présents et visibles (au regard d'autres qui ne feraient que le minimum), ils seraient davantage invités à rejoindre des projets et entreraient dans un « cercle vicieux » où le travail amène à toujours plus de travail.

« Il y a une tendance (...) à concentrer les tâches sur les meilleurs éléments. Donc, au total, la qualité augmente effectivement puisque ce sont les meilleurs qui font, qui réalisent des tâches qui ne sont plus faites par ceux qui ratent, ou qui oublient, ou qui sont en retard. S'il y a une nouvelle tâche qui est créée, on a une tendance... et si

elle a une importance, on essaie de refiler d'office à quelqu'un qui va réaliser un travail de bonne qualité et dans les délais. Il y a vraiment un problème où ces gens-là comme ils ont tapé du temps sur un dossier, ils veulent le suivre.

En plus de ça, on leur rajoute des dossiers, leur charge de travail augmente et ça a comme effet aussi que les dossiers moins importants, beaucoup plus larges ou un peu plus brouillons vont être confiés aux autres. Et forcément, à force de ne recevoir que des dossiers pas importants, moins importants ou moins intellectuels ou qui ont moins de visibilité, bah... eux se démotivent, donc font encore moins bien leur boulot de base. Ils perdent une partie de leurs dossiers qui est... On a vraiment un gros transfert de dossiers vers les meilleurs. » - Sébastien, travailleur au sein de la direction générale de Politique de mobilité durable et ferroviaire.

2.4.3. L'importance du dialogue dans l'organisation « libérée »

Enfin, l'importance du dialogue dans ce contexte de « libération » a été soulignée maintes fois, notamment afin de coordonner les actions et initiatives des uns et des autres dans ce contexte d'autonomie accrue.

« C'est souvent la faute que beaucoup de gens font. Ils disent : « Ok, responsabilité, autonomie ! On laisse tout faire et puis on voit comment ça roule ! » Moi, je n'y crois pas. Il doit y avoir des structures pour gérer, pour bien gérer cette forme de collaboration. Mais une fois que ces structures sont là, c'est vraiment hyper efficace. Je suis convaincu de ça. » - Olivier, membre du comité de direction.

En résumé, cette section porte sur le projet de « libération » de l'organisation. Tout d'abord, les objectifs du projet sont présentés. Ceux-ci portent à la fois sur des ambitions économiques (e.g. réduire les coûts liés aux espaces de travail), écologiques (e.g. réduire les dépenses énergétiques de l'organisation) et humanistes (e.g. améliorer le bien-être au travail). Ensuite, les différentes étapes du projet de « libération » ont été exposées en trois catégories : 1) celles visant à faire évoluer la philosophie managériale ; 2) celles visant à développer les substrats techniques soutenant la « libération » ; 3) celles soutenant le développement de nouveaux rôles ou de nouvelles dynamiques dans le travail. Ces étapes sont synthétisées dans la Figure 6. Ensuite, la section présente la gestion du projet. Celle-ci est caractérisée par une ambition de « révolution » à une « évolution » souple. La section présente aussi la perception des personnes rencontrées quant au projet initial et montre les ambivalences des personnes rencontrées. Dans l'ensemble, nos interlocuteurs estiment que le projet fut imposé et que la gestion du changement ne fut pas idéale. Par contre, de nombreuses personnes soulignent, a posteriori, les bénéfices de ce projet de « libération » de l'organisation, notamment en leur permettant une meilleure conciliation entre leurs vies familiale et professionnelle.

Section 3 : Les espaces de discussion du travail du SPF Mobilité et Transports

Afin de répondre à notre question de recherche, nous identifions et caractérisons les espaces de discussion du SPF Mobilité & Transports. Une première sous-section décrit les espaces et leurs modalités (3.1). Ensuite, une sous-section s'intéresse aux pratiques observées au cœur des espaces de discussion du travail (3.2.). Les leviers et les freins identifiés par les répondants dans l'organisation (3.3.) ainsi que l'appréciation générale des répondants à l'égard de ces espaces (3.4.) sont également exposés. Enfin, une dernière sous-section s'intéresse au cas spécifique du dialogue social (3.5.).

Il est utile de rappeler ici que la notion d'espaces de discussion du travail (ou EDT) est entendue comme tout type d'espace où se déroule une discussion ayant des répercussions sur le travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017). Dans notre recherche, le terme de discussion fait donc référence aux échanges, aux dialogues portant sur l'activité, sur les processus mais aussi sur les aspects stratégiques du management (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017) et le terme travail fait référence à l'activité réelle, au travail réel des personnes présentes dans l'espace de discussion (Coutrot, 2018).

1.1. La description des espaces de discussion du travail du SPF Mobilité & Transports

Les différents espaces de discussion du travail (EDT) de l'organisation sont présentés selon quatre grandes catégories : les EDT structurels internes ; les EDT structurels mixtes ; les EDT informels ; les EDT virtuels.

1.1.1. Les EDT structurels internes du SPF Mobilité & Transports

Dans le SPF Mobilité & Transports, des espaces de discussion du travail structurels se retrouvent dans l'ensemble de l'organisation. Ce sont les espaces de discussion « traditionnels » de l'organisation. Si ces espaces sont nombreux, nous les avons présentés en deux catégories : les EDT structurels internes et les EDT structurels mixtes. Les premiers regroupent uniquement des personnes internes à l'organisation étudiée alors que les seconds comprennent des individus issus d'autres organisations. Le Tableau 41 présente une synthèse des espaces de discussion du travail structurels internes²⁰ de l'organisation. Ces espaces sont caractérisés par le contenu des discussions (opérationnel ou stratégique), les acteurs présents et les objectifs de ces espaces. La fréquence et le niveau de formalisation de ces espaces sont également décrits. Selon de nombreuses personnes rencontrées, les EDT structurels sont jugés nécessaires à un dialogue de qualité dans l'organisation.

²⁰ À l'exception des espaces de discussion du dialogue social qui sont exposés dans une sous-section spécifique à la fin de cette section.

« C'est absolument nécessaire d'avoir quelque chose comme ça. C'est nécessaire à tous les niveaux d'avoir des réunions récurrentes. Avec le niveau le plus haut et les autres niveaux. (...) Le changement, les choses à dire, les changements ou les priorités qui changent. Seulement pour indiquer les problèmes qu'il y a. Ce n'est pas à mon manager ou mon directeur de résoudre le problème, je dois faire ça moi-même mais quand je n'ai pas les moyens, je n'ai pas l'impact, je dois le signaler et aussi, savoir ce que font les autres équipes pour éviter que deux équipes soient en train de faire la même chose. » - Michel, manager au sein du service d'encadrement ICT.

EDT structurels internes	Contenu	Acteurs	Objectifs	Fréquence	Degré de formalisation
Comité de direction	Stratégique	Président, représentant du cabinet ministériel et directeurs	« Définir le cadre dans lequel va fonctionner l'administration, avec des rôles et des responsabilités claires » - Manon, membre du comité de direction.	1x/semaine	Formel, règlement d'ordre intérieur qui définit son fonctionnement
Comité de gestion	Stratégique et opérationnel	Directeur, top management, quelques experts (responsable RH, responsable budget, etc.)	« Faire le lien entre le terrain et le management (...) déterminer ensemble, en comité de gestion, la vision qu'on veut pour notre service » - Arnaud, membre du comité de direction.	Entre 1x/semaine à 1x/mois	Formel, règles sur le PV, l'ordre du jour, etc.
Réunion de services ou du personnel	Opérationnel	Tous les membres d'une direction générale ou d'un service d'encadrement	« C'est la communication de la direction vers tout le monde, s'ils veulent dire : voilà, on va déménager, il y a deux ans, c'est passé. On va déménager. Généralement, ce sont des informations top down. Il y a un ou deux projets qui sont présentés pour animer ce qu'on fait vraiment (...) On présente les nouveaux, ceux qui sont arrivés dernièrement et voilà les actions transversales un peu, ce genre de choses. » - Guy, travailleur au sein de Beliris.	Entre 0 à 6x/an	Formel, contenu et modalités laissés à l'appréciation des membres du comité de gestion
Réunion d'équipe	Opérationnel	Membres d'une équipe de travail	« Résoudre des problèmes, faire le planning, collaborer, demander l'avis, informer les collègues... » - Raphaël, manager au sein du service d'encadrement PC&O.	Entre 0 et 52x/an	Existence, modalités, contenus, fréquence, laissés à l'appréciation du manager de l'équipe
Entretien lié au processus d'évaluation	Opérationnel	Manager et travailleur	« C'est aussi l'occasion de passer en revue les objectifs et éventuellement s'ils ont des questions. S'ils veulent adapter la manière de travailler sur l'un ou l'autre dossier comme ça c'est aussi l'occasion, c'est plus individuel. » - Aude, manager au sein de la direction générale du Transport routier et de la sécurité routière.	3x/an	Formel, défini par le processus d'évaluation des agents de l'état

Réunion « one to one »	Opérationnel	Manager et travailleur	« C'est aussi le moment de leur parler un peu personnellement. De temps en temps, entendre comment ça va, comment ça se passe, comment ils se sentent. J'essaie à chaque fois de demander si c'est ok au niveau de la charge de travail, de connaître les raisons des retards de temps en temps, leurs points de blocage. C'est vraiment se parler. » - Céline, manager au sein de Beliris.	Entre 1 à 4x/mois	Existence, modalités, contenus, fréquence, laissés à l'appréciation du manager de l'équipe
Stand-up meetings	Opérationnel	Directeur, manager et travailleur	« Entre un quart d'heure et une demi-heure. Et on fait un tour, donc on demande à tout le monde, un tour de table, d'annoncer ce qu'ils ont à dire (...) mais tout le monde peut dire « je n'ai pas de points, je n'ai rien à dire » mais on passe vraiment par tout le monde ». – Amandine, manager au sein du service d'encadrement P&O.	1x/semaine	Existence, modalités, contenus, fréquence, laissés à l'appréciation du manager de l'équipe ou de l'équipe
Réunions stratégiques	Stratégique	Directeur et managers	« On se voit pour avoir de nouveau une espèce de réunion stratégique très macroscopique. (...) Il faut garder une stratégie et une vision. C'est définir la direction de [notre entité] et mettre en place de nouveaux projets transversaux ou des grandes initiatives. C'est une fois toutes les deux semaines. (...) C'est rarement pour déjà prendre une décision. C'est vraiment pour lancer des idées, pouvoir tester des idées. » - Victor, manager au sein de Beliris.	1 ou 2x/mois	Existence, modalités, contenus, fréquence, laissés à l'appréciation du directeur de l'entité

Tableau 41 – Les espaces de discussion du travail structurels internes du SPF Mobilité & Transports

Si l'ensemble de ces EDT ont généralement lieu dans des salles de réunions, les stand-up meeting se réalisent « à la table rayonnante » (cf. Photo 5). Chacun vient debout autour de la table s'il le souhaite et partage des informations avec ses collègues.

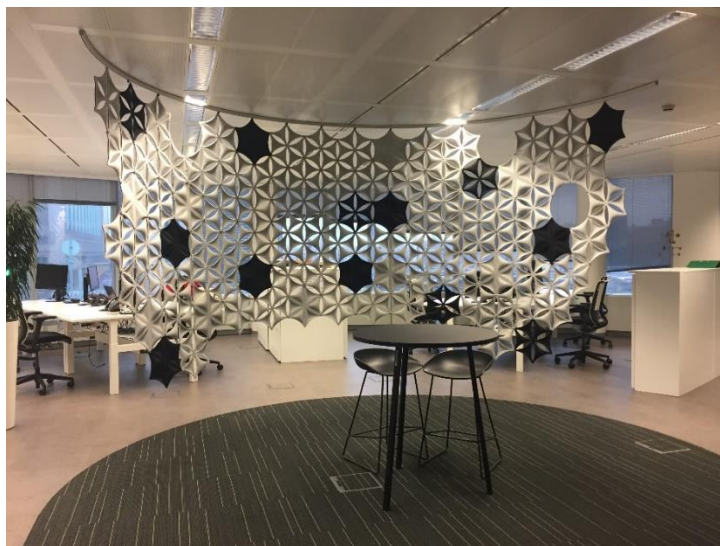


Photo 5 - Table rayonnante où s'organisent des stand-up meetings

1.1.1.1. En quoi ces espaces témoignent-ils de dynamiques liées au projet de « libération » de l'organisation ?

Dans l'ensemble, il apparaît que la majorité de ces espaces de discussion du travail structurels internes existait avant le déploiement du projet de « libération » de l'organisation. Ceux-ci n'ont pas été remis en question car, comme nous l'avons montré ci-dessus, ils sont jugés utiles par de nombreuses personnes rencontrées. Néanmoins, dans certains cas, des nouvelles dynamiques ont vu le jour au sein de ceux-ci. Voici quelques exemples qui nous ont été rapportés.

Au sein du service d'encadrement P&O, les comités de gestion ont vu leur pratique évoluer. D'une part, le principe de la « présidence tournante » du comité de gestion a été instauré afin d'éviter que ça ne soit toujours le directeur du service qui anime la réunion.

« Il y avait déjà des présidences tournantes du comité de gestion, l'ordre du jour, c'était eux qui le définissaient mais on va aller encore plus loin maintenant. » - Lionel, membre du comité de direction.

Par ailleurs, dans ce même service, des pratiques d'« intelligence collective » ont été déployées dans ce même comité de gestion via le projet présenté ci-dessus « WeMeet ». Au sein du comité de gestion, ces pratiques d'« intelligence collective » sont traduites par différentes nouvelles pratiques telles que la présence d'un animateur ou encore des tours de discussion à respecter. L'ensemble de ces pratiques

est décrit dans la sous-section suivante dédiée aux pratiques au sein des espaces de discussion du travail.

Plus globalement, et dans de nombreux services d'encadrement et directions générales, des personnes nous ont rapporté des modifications des dynamiques au sein de leurs réunions d'équipe. Si auparavant, il était plutôt classique que le manager anime la réunion d'équipe et communique de l'information et des décisions à son équipe. Le projet de « *libération* » de l'organisation, et l'ambition de développer l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs, semblent avoir amené davantage de processus participatifs dans de nombreuses équipes de l'organisation.

« C'est moi qui dirige les réunions. C'est moi qui fais les PV. (...) J'ai créé un groupe en Outlook, donc ils ont accès à tous les PV. Mais pour être sûr, j'envoie encore une fois le PV quelques jours avant la réunion. Je mets l'agenda. Dans l'invitation, je leur demande s'ils ont des points à ajouter. (...) Donc je leur donne un feedback de [ma réunion avec mon boss], puis on parcourt tous les autres points et les « To Do » qui ont été faits. Puis, on ajoute si oui ou non, il y a un besoin. Et puis, il y a un tour de table où tout le monde peut venir et dire ses idées ou ses interventions. » - Isabelle, manager au sein du service d'encadrement Budget, contrôle de gestion et logistique.

Au sein de Beliris, deux transformations des espaces de discussion du travail structurels internes ont également été observées. Par exemple, dans le comité de gestion qui réunit le directeur et ses collaborateurs directs, des travailleurs sont invités à venir présenter leurs projets et points à discuter directement. Ce n'est plus le manager d'une équipe qui se présente à la direction mais directement les travailleurs, dans une philosophie de responsabilisation et de mise en valeur du travail réalisé par les personnes (comme annoncé rapidement auparavant).

« Ça se fait déjà depuis quelques années mais ça se fait de plus en plus et je trouve que ça marche bien. Ça les valorise, ça leur donne l'opportunité d'expliquer leurs trucs et aussi pour leur management, il y a un visage sur le pilote, sur la personne qui exécute un plan d'action. » - Céline, manager au sein de Beliris.

Par ailleurs, les réunions d'équipe ont également évolué au sein de Beliris. En effet, en vertu du principe de subsidiarité²¹ et afin d'encourager l'autonomie et la prise de responsabilité, la dynamique de certains espaces de discussion du travail a été transformée à l'initiative des directeurs et managers. Ainsi, alors que certains espaces étaient auparavant dédiés à évaluer l'état d'avancement du travail en cours dans certaines équipes, il a été demandé aux travailleurs de ne venir dans ces espaces que si des problèmes

²¹ Pour rappel, ce principe se traduit dans les organisations de la façon suivante : « *Ce sont les échelons hiérarchiques inférieurs qui font appel à l'autorité, la mettent en mouvement, pour tout ce qui dépasse leur capacité ou leurs compétences, et uniquement pour cela* » (Detchessahar et al., 2015, p. 84).

avaient été identifiés. Dès lors, le travailleur qui estime que son travail se déroule dans les délais et les budgets prévus ne doit pas venir exposer le travail réalisé des semaines précédentes.

« [Le but est] que ce soient plus les collaborateurs qui nous posent des questions dans un cadre défini et donc, que le management réponde à des questions qui les dépassent mais que lui, le collaborateur ne reçoive pas 10 ou 15 questions qui sont peut-être tout à fait gérées. » - Roland, manager au sein de Beliris.

1.1.2. Les EDT structurels mixtes du SPF Mobilité & Transports

De nombreuses parties prenantes externes sont impliquées dans les activités du SPF Mobilité & Transports. C'est pourquoi certains EDT structurels comprennent également des individus issus d'autres organisations. En effet, des EDT mixtes s'observent dans les entités opérationnelles (les DG liées à un type de transport) qui ont des contacts réguliers avec des organismes externes. Par exemple, la DG Navigation a des contacts récurrents avec l'Organisation Maritime Internationale. Néanmoins, ils s'observent également dans les fonctions dites de support afin, par exemple, de coordonner leurs actions entre les différentes entités de l'administration publique.

« On essaie d'avoir des espaces de dialogue avec les organes (...) qui sont des organes indépendants. Donc, on les rencontre aussi à intervalles réguliers, mais plutôt dans des réunions formelles. Et puis, je vais manger de temps en temps avec l'un ou l'autre ou on se téléphone quand on a des choses à se dire. » - Françoise, membre du comité de direction.

Le Tableau 42 les résume. Les critères retenus (contenus, objectifs, etc.) pour décrire ces espaces de discussion sont les mêmes que pour les EDT structurels internes de l'organisation.

EDT structurels mixtes	Contenu	Acteurs	Objectifs	Fréquence	Degré de formalisation
Groupes de travail	Opérationnel	Personnes impliquées dans le groupe de travail	« C'est vraiment un groupe qui se voit de temps en temps sans qu'il y ait quelqu'un du management dedans et qui discutent justement de ce sujet. Donc, je trouve ça assez autonome. Après ils viennent avec une proposition » - Céline, manager au sein de Beliris.	Entre 3 et 12x/an	Modalités, contenus, fréquence, laissés à l'appréciation du groupe de travail
Intervisions	Opérationnel	Travailleurs ou managers	« Maintenant, on le fait en mini groupe autour d'un projet, de nouveau de manière informelle autour d'un verre. On en discute : voilà, j'ai une dame... Comme ils ne sont pas du tout de la même organisation. Ils ont une autre vision, ça se permet des fois aussi d'avoir un autre regard » - Géraldine, travailleuse au sein du service d'encadrement de la Prévention au travail.	Entre 3 et 6x/an	Plutôt informel, contenu : situations de travail difficiles à gérer, fréquence laissée à l'appréciation du groupe
Réunions du réseau fédéral	Stratégique ou opérationnel	Travailleurs, managers, directeurs, représentants syndicaux, etc.	« Ça a lieu tous les mois, c'est consacré par la réglementation et c'est l'organe qui est chargé de faire le lien entre les SPF et le Conseil des ministres. » - Manon, membre du comité de direction.	Entre 3 et 12x/an	Plutôt formel, portant sur un sujet précis (ex : quelle politique diversité pour l'administration fédérale ? quelle administration fédérale veut-on dans 5 ans ?)
Réunion avec des organismes externes	(Majoritairement) opérationnel	Travailleurs, managers, directeurs.	« Parfois, ils travaillent de chez nous, parfois, on travaille chez eux aussi pour avoir des contacts plus faciles. Donc c'est très régulier comme contact (...) Si on lisse sur une longue période je pense que, pour l'instant, je travaille autant avec mes collègues (...) qu'avec le bureau d'études. » - Frans, travailleur au sein de Beliris.	Très dépendant des situations	Plutôt formel, contenu portant sur le travail
Réunions de chantier	Opérationnel	Travailleurs	« Tout le temps, sur chantier ! Je suis désolé de vous le dire, mais on a que des merdes sur les chantiers. On discute tout le temps. (...) C'est beaucoup de discussions (...) En fait, sur chantier, on ne fait que ça, ça discute tout le temps » - Johan, travailleur au sein de Beliris.	Tous les jours	Plutôt formelle, contenu imposé par le cahier des charges du projet de construction, fréquence laissée à l'appréciation du contrôleur de chantier.

Tableau 42 - Les EDT structurels mixtes du SPF Mobilité & Transports

1.1.2.1. *En quoi ces espaces témoignent-ils de dynamiques liées au projet de « libération » de l'organisation ?*

Parmi les EDT mixtes identifiés au sein de l'organisation, l'un d'entre eux nous apparaît réellement transformés suite au projet de « libération » de l'organisation : les groupes de travail. Ceux-ci semblent être devenus davantage un espace de discussion du travail répandu dans l'organisation. Dans l'optique de développer l'autonomie et la responsabilité des travailleurs, il est devenu courant de mettre en place des groupes de travail, composé de volontaires (là, où auparavant, les personnes étaient plutôt désignées). Au sein de Beliris et du service d'encadrement P&O, cette pratique a davantage été observée.

« On a différents groupes de travail qui travaillent sur certains sujets liés à ces valeurs. Par exemple, un groupe de travail sur la qualité architecturale ou la durabilité. Ce sont des thèmes qui sont liés à l'expertise parce qu'il est important que nous soyons experts dans notre domaine. (...) Oui oui, bien sûr. Elles sont volontaires ! » - Yves, manager au sein de Beliris.

Néanmoins, au-delà du discours sur le volontariat des membres de ces groupes, nous avons identifié quelques pratiques qui nous semblent assez prescriptives à l'égard des travailleurs. En effet, au sein de Beliris, plusieurs restrictions ont été observées concernant ces groupes de travail. Premièrement, le nombre de groupes de travail a été limité afin d'éviter d'avoir « trop de groupes de travail » en même temps.

« Les dernières années, on essaye de les limiter. Avant, on pouvait avoir dix groupes de travail en même temps. Maintenant, on essaye de les limiter et on essaye quand même de les structurer. Il y a quand même une fiche de départ avec une sorte de description de ce qu'ils font ensemble avec le groupe pour qu'ils connaissent leurs propres objectifs et on leur demande quand même eux-mêmes de faire un planning. (...) C'est plus structuré donc : moins et de meilleure qualité. » - Céline, manager au sein de Beliris.

Par ailleurs, la direction fournit des « notes de guidance » à certains groupes de travail pour cadrer leur autonomie de décision et valide *in fine* les propositions du groupe.

« Par exemple, on a un groupe de travail sur la qualité architecturale pour améliorer la qualité architecturale des projets d'exécution. Et en fait, c'est très vaste la qualité architecturale. On leur avait donné finalement une fiche qui a été... On a eu un workshop avec une partie du management : c'est quoi pour nous ? Et donc, on avait sorti que les critères de sélection et d'attribution pour avoir un bureau d'études. Les critères pour ça, c'est quand même important. Avoir un beau programme, c'est quand même important. Donc, ils savaient un peu les paramètres sur quoi travailler et donc là, au début, c'était un cadre assez pauvre comme info, mais ils se sont mis ensemble et ils ont cherché d'abord ensemble une définition de la qualité architecturale, ils ont pris la décision de s'informer auprès du ministre à

Bruxelles, de chercher un peu toutes les sources pour savoir un peu ce que peuvent être les outils pour nos collaborateurs, pour réfléchir sur cette thématique. Ils ont décidé eux-mêmes de faire une note programmatique, un guideline pour nos collaborateurs. (...) Donc, ils ont fait une proposition, ils ont écrit une note, bien sûr, après cette note a été approuvée par la direction. » - Céline, manager au sein de Beliris.

Enfin, la participation aux groupes de travail, si elle est présentée comme volontaire, est un critère transversal présent dans l'évaluation annuelle des travailleurs, ce qui remet largement en question la possibilité de ne pas participer à un groupe de travail.

« C'est dans leurs objectifs. Je sais que dans certaines directions, on essaie aussi que chaque collaborateur fasse quand même partie d'un groupe pour rendre équitable la charge de travail et c'est dans leurs objectifs. (...) C'est un des objectifs transversaux. (...) Il est vrai que pour beaucoup de collaborateurs, c'est vu comme une charge en plus même si c'est prévu dans leurs objectifs. » - Céline, manager au sein de Beliris.

Au sein du service d'encadrement P&O, un autre exemple témoignant des dynamiques au sein des groupes de travail a été observé. Lors de notre présence dans l'organisation, un appel aux volontaires fut lancé pour créer un groupe de travail en charge d'organiser le teambuilding annuel du service d'encadrement P&O. Un panneau fut installé au milieu du service sur lequel chacun était libre d'y inscrire son nom, et ainsi, de rejoindre le groupe de travail. Plusieurs personnes (environ 8) se sont manifestées et ont travaillé sur ce sujet. Celles-ci, dans un esprit de participation des travailleurs, ont lancé un exercice collectif où chaque membre du service a été invité à donner ses idées d'activités et ses desideratas en termes d'activités, de repas, de localisation, etc. Ensuite, le groupe de travail s'est de nouveau réuni pour trier et envisager différentes options. Par ailleurs, une date a été choisie par le groupe de travail. Celle-ci ne plaisait pas au directeur du département qui a fait changer la date du teambuilding. Les membres du groupe de travail ont été critiqués par le directeur du département pour avoir fait ce choix. Nous observons donc des attentes implicites envers les travailleurs, censés comprendre « ce qu'il était bon de faire en toute autonomie » dans ce groupe de travail.

« On a fait de l'expérimentation à l'intelligence collective avec tout le département pour le team building. Super, ça a bien fonctionné. Le résultat est super, j'étais content. Et puis, voilà, le groupe de travail s'est mis à la réflexion et [ils ont trouvé] une première date pour faire le teambuilding. C'est le 3 octobre. Je me suis décomposé, j'ai failli m'énervé, je me suis levé, je suis parti. Ils étaient là : tu es fâché ? Mais enfin, vous vous rendez compte, (...) six mois, six mois pour organiser un teambuilding en intelligence collective ?! (...) Donc, j'ai réussi à changer la date au 10 septembre. (...) et ça a été reçu comme : « oh le chef a dit que... ». Or ce n'est pas ça. C'est moi qui ai exprimé quelque chose. (...) Une personne qui me connaît bien a vu qu'il fallait me prendre avec des pincettes. J'ai dit : vous m'avez déçu, vous ne vous rendez pas compte ? » - Lionel, membre du comité de direction.

Ce verbatim témoigne également de la difficulté des membres de la direction à accorder une réelle liberté de décision aux travailleurs.

1.1.3. Les EDT informels du SPF Mobilité & Transports

Par ailleurs, au-delà des EDT structurels identifiés, nous avons observé l'existence d'EDT informels. Le plus évident de ceux-ci sont les espaces de travail, c'est-à-dire les bureaux en openspaces. Les répondants s'accordent sur l'importance de cet espace comme lieu d'échanges et de création de solutions aux problèmes qu'ils rencontrent dans le travail. Ainsi, même si des espaces de discussion structurels persistent, le dialogue sur le travail semble se réaliser principalement dans les espaces de travail partagés (ce qui ne semblait pas être autant le cas avant).

« Si on a des questions, on est en openspace, donc ça a aussi beaucoup facilité les discussions. Avant, on ne rencontrait jamais les gens des autres services parce qu'on était dans des couloirs différents (...) avec les bureaux fermés, on se croisait beaucoup moins. Tandis qu'ici, avec l'openspace, ça facilite les contacts, on a tous le même coffee corner. Donc, c'est bien aussi pour ça. On n'attend pas une réunion pour aller poser une question. On se connaît tous et on va facilement soit se téléphoner, soit aller trouver la personne. » - Aude, manager au sein de la direction générale du Transport routier et de la sécurité routière.

Les espaces *coffee corners* réservés aux pauses sont également considérés comme des espaces de discussion du travail informels.

« Quand il y a des nouveaux points, alors, à ce moment-là, on se prend une réunion dans le coffee corner là-bas et là... tu prends une demi-heure, une heure, selon ce que tu as besoin pour juste resynchroniser tout le monde, être sûrs qu'on va dans la même direction, et qu'on ne va pas dans le mur, mais que ça a du sens. » - Alexis, stagiaire au sein du service d'encadrement P&O.

1.1.4. Les EDT virtuels du SPF Mobilité & Transports

Jusqu'à présent, l'ensemble des EDT présentés sont caractérisés par une modalité « en présentiel ». Néanmoins, comme présenté auparavant, le projet de « *libération* » de l'organisation comprenait également un volet de digitalisation des activités de l'organisation. Ainsi, depuis le déploiement du projet de « *libération* » de l'organisation, de nombreux outils technologiques permettent les discussions sur le travail virtuelles. Dans ces EDT virtuels, des personnes discutent du travail réel et décident collectivement des actions à prendre pour un temps donné au travers d'un média virtuel. Les différents outils utilisés sont par exemple les emails, Skype ou encore Teams. Si ceux-ci semblent être nombreux, beaucoup de personnes ont témoigné de l'importance de garder des EDT présentsiels dans l'organisation.

« Mais je crois qu'en tout cas, oui, le contact humain, et mettre deux trois personnes autour d'une table, pour nous, c'est important pour prendre la bonne décision. Ça va beaucoup plus vite que s'échanger des emails ou faire des choses de ce type là (...) Oui, les contacts oraux, en face à face. Je les favorise. » - Roland, manager au sein de Beliris.

« Donc ça dépend... Plus complexe la question ou le dossier est, plus important je trouve, est le fait de se voir, de vraiment avoir tous les détails, bien comprendre le contenu. » - Robin, travailleur au sein du service d'encadrement P&O.

Les EDT virtuels semblent être importants au regard des changements en termes de temps et d'espaces qu'a induit la « libération » de l'organisation (notamment les horaires flexibles et le télétravail).

« Vu qu'on fait de plus en plus aussi de télétravail, il faut quand même car on n'est jamais tous là le même jour, donc, il y a quand même pas mal de choses aussi qui sont discutées par mail ou par Skype ou quand quelqu'un est en télétravail ou quand moi je suis en télétravail, on me pose des questions via Skype et ça débloque une situation. » - Céline, manager au sein de Beliris.

D'après certains répondants, la cohabitation de ces différents espaces « présentsiels » et « virtuels » ne va pas toujours de soi. La multiplication des possibilités d'ouvrir des espaces de dialogue virtuels n'aurait pas forcément diminué le nombre d'espaces « présentsiels » ce qui amène, dans certains cas, à une confusion sur les canaux ou modalités de communication à emprunter. En d'autres mots, certaines personnes ont difficile à répondre à la question : « Qu'est-ce qui se discute ? Où ? Et avec qui ? ».

« Je pense que la vérité, la situation idéale est un petit peu entre les deux mais c'est très difficile à décider, ce qu'on traite en réalité, dans une réunion, qu'est-ce qu'on traite via email... Je pense que beaucoup de gens sont en difficulté avec ça parce qu'il y a beaucoup de moyens pour communiquer, beaucoup de canaux et de formes et que personne ne sait vraiment ce qu'il y a le plus adéquat. » - Yves, manager au sein de Beliris.

« C'est trop. Parce qu'il y a des gens qui utilisent Yammer et d'autres qui utilisent Teams, et des autres... Et tu reçois à chaque fois une notification dans ton inbox mais, ce n'est pas toujours... ça pourrait être plus facile s'il y avait moins d'outils parce que c'est difficile à suivre de temps en temps. Ou je dois mettre quoi ? (...) Parce que le fait qu'on ait beaucoup d'outils n'a pas diminué les autres réunions. Selon moi, si on veut aller vers des échanges électroniques et des outils comme Skype, ça doit quand même un peu diminuer les autres échanges. » - Jeannine, manager au sein du service d'encadrement P&O.

D'après une personne rencontrée, cette situation est également liée à l'hyperconnectivité à laquelle notre Société fait face aujourd'hui.

« Je pense que c'est (...) très typique de cette époque, il y a le monde digital où il y a beaucoup à suivre, à lire, à ajouter et en même temps... On garde toutes les réunions d'avant. Donc, je pense que ça évoque beaucoup de stress chez certaines personnes parce qu'il y a une pression de devoir être au courant chaque minute du jour de tout, même dans la vie privée, bien sûr. » - Yves, manager au sein de Beliris.

Il est intéressant de noter également que les modalités de dialogue semblent faire souvent l'objet de discussion. En effet, dans les deux entités où le projet semble s'être le plus déployé, Beliris et le service d'encadrement P&O, des personnes nous ont raconté les réflexions passées et en cours afin d'améliorer l'ingénierie des EDT de leur entité.

« On a eu des réflexions internes sur comment bien gérer les réunions et les différentes choses comme ça. Il y a des invitations qui sont faites, pas vraiment des directives strictes mais des invitations. » - Roland, manager au sein de Beliris.

« C'est un projet qu'on veut lancer dans tout le SPF pour se réunir plus efficacement. Et donc avec une autre manière de se réunir sans avoir des réunions de 4h où il n'y a pas de décision. Donc vraiment avec des outils concrets et avec des facilitateurs qui peuvent, qui peuvent t'aider dans ta réunion pour décider plus efficacement. » - Jeannine, manager au sein du service d'encadrement P&O.

Comme annoncé, l'ensemble de ces espaces de discussion du travail est caractérisé par différentes pratiques qui ont été observées. Elles sont présentées de façon plus détaillée dans la sous-section suivante.

1.2. Les pratiques au sein des espaces de discussion du travail

Différentes pratiques régissent les espaces de discussion du travail au sein du SPF Mobilité & Transports. Parmi les différents espaces de discussion listés ci-dessus, nombreux sont ceux qui ont lieu sous la forme d'une réunion de travail. Nous synthétisons ici les pratiques qui ont été observées ou qui nous ont été rapportées au sein de ces réunions de travail.

Tout d'abord, il est utile de préciser que dans toutes les salles de réunion de l'organisation, se retrouve une affichette décrivant les règles de vie pour « une salle de réunion au top » (cf. Photo 6)



Photo 6 - Règles affichées dans toutes les salles de réunion

Au-delà de ces règles « affichées » qui concernent majoritairement l'espace des salles de réunion, les EDT (qui ont lieu sous forme de réunion de travail) sont caractérisés par différents types de pratiques. Celles-ci sont présentées par leur temporalité au regard de l'EDT. Premièrement, le Tableau 43 présente les pratiques ayant lieu avant la rencontre dans l'EDT. Ensuite, le Tableau 44 synthétise les différentes pratiques observées pendant la rencontre et enfin, le Tableau 45 reprend les pratiques usuelles ayant lieu après la rencontre dans l'EDT.

L'usage de ces pratiques dépend d'une équipe à l'autre et leur usage est laissé à l'appréciation des personnes concernées. S'il existe des initiatives de mettre en place des « bonnes pratiques » en la matière, les personnes sont libres d'avoir recours ou non à ces pratiques.

Avant la rencontre dans l'EDT	
Ordre du jour (ODJ)	Rédaction par la personne initiant la rencontre ou co-rédaction par les personnes présentes dans l'EDT d'un ordre du jour reprenant les points ou les sujets à discuter lors de la rencontre. Dans certains cas, le type de discussion attendu (i.e. information, consultation, décision, etc.) par point à l'ODJ est spécifié.
Préparation/proposition	Envoi d'une demande de préparation (e.g. feedback sur un document) ou d'une proposition liée à un point de l'ODJ aux personnes qui seront présentes dans l'EDT. Discussions informelles afin de recueillir les avis des uns et des autres sur certains sujets.
Temporalité	Définition d'une temporalité de la discussion (parfois même définie par points à l'ODJ).

Tableau 43 - Pratiques observées en amont des EDT

Pendant la rencontre dans l'EDT	
Animateur	Désignation d'un animateur ou d'un facilitateur de la discussion qui a pour rôle de donner la parole, d'être ou de désigner un gestionnaire du temps et/ou un secrétaire (qui rédige l'éventuel PV de la rencontre). Il reformule également les décisions prises pour assurer la compréhension mutuelle des échanges.
Ronde d'ouverture	Tour de table où chaque personne exprime soit sa « météo du jour » (i.e. comment il ou elle se sent) ou ses attentes par rapport à la rencontre.
Règles de vie	Rappel par l'animateur ou le facilitateur des règles de vie dans l'EDT. Dans les cas observés où cette pratique avait lieu, les règles étaient les suivantes : « <i>je m'occupe de mes fesses ; j'évite que l'autre se sente jugé ; je ne fais pas de comparaison ; je reste positif, constructif, avec un focus sur l'intérêt du collectif ; le facilitateur donne la parole ; nous sommes tous responsables de l'énergie, de la dynamique.</i> »
Ronde des points à l'ODJ	Tours de table des points à mettre (ou à ajouter) à l'ODJ. Chacun ne peut dire qu'un seul point à la fois, plusieurs tours sont donc effectués jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de points à ajouter. Pour chaque point, certains précisent la nature de leur intervention (e.g. partage d'information, demande de feedback, consultation des collègues, etc.).
Outils	Dans certains cas, il n'y a pas de table entre les personnes mais les personnes sont assises sur des sièges. Parfois, les personnes sont debout. Dans certains cas, les ordinateurs ou les téléphones sont interdits. Parfois, des outils permettent la présence « virtuelle » de certaines personnes. Souvent, deux langues (le français et le néerlandais) sont utilisées dans ces espaces.
Prises de décisions	Pratiques allant de la consultation (de la part de la personne ayant amené le point à l'ODJ) jusqu'à la codécision. Dans certains cas, prise de décision par consentement (personne n'est fermement opposé à la décision prise) ou prise de décision par consensus (tout le monde est d'accord avec la décision prise). Méthode de prise de décision parfois explicite (e.g. il est dit clairement que la décision sera prise par consentement) ou implicite (e.g. il n'est pas dit que les décisions sont prises selon une technique spécifique, mais dans les faits, la prise de décision par consentement est appliquée).
Traitement des points	L'animateur ou le facilitateur donne la parole à chaque personne ayant amené un point à l'ODJ et celui-ci est traité par le groupe. Dans certains cas, une personne expose tous ses points en revue avant de céder la parole. Dans d'autres cas, un point par personne est réalisé en ronde afin qu'aucune personne ne monopolise l'espace de discussion pendant plusieurs dizaines de minutes.
Varia	L'animateur ou le facilitateur demande s'il y a des points divers à ajouter à la fin de la rencontre. Ces éléments sont souvent davantage des éléments d'information.
Ronde de fermeture	Tour de table où chacun exprime son sentiment vis-à-vis du dialogue ayant eu lieu dans l'EDT (e.g. points de satisfaction et/ou de frustration).

Tableau 44 - Pratiques observées pendant les EDT

Après la rencontre dans l'EDT	
Procès-verbal (PV)	Rédaction d'un éventuel PV qui sera partagé à l'ensemble des participants de l'EDT (voire des personnes invitées et absentes). Ce PV est rédigé par l'animateur ou le secrétaire lorsqu'une personne a endossé ce rôle.

Règles	Dans certains cas, il est demandé aux participants de ne pas « refaire la réunion dans le couloir », car « on ne revient pas sur ce qui a été décidé » dans l'EDT.
Autres ?	Discussions informelles afin de discuter de certaines dynamiques ou de certains points.

Tableau 45 - Pratiques observées après les EDT

Comme précisé en amont, l'application de ces différentes pratiques dépend d'une équipe à l'autre et il nous est impossible de dresser une cartographie, par entité de l'organisation, de l'application de ces différentes pratiques. Néanmoins, nous avons observé que les entités où le projet de « *libération* » de l'organisation était le plus déployé, davantage de ces pratiques étaient mises en place. Sans surprise, par exemple, dans le service d'encadrement P&O, l'ensemble de ces pratiques généralement associées au développement de l'« intelligence collective » a été de nombreuses fois observé dans les EDT de cette entité.

Au-delà des espaces de discussion du travail ayant lieu sous la forme de réunions de travail, nous avons également observé que les espaces de travail partagés et les *coffee corners* étaient des espaces de discussion du travail très importants pour les travailleurs de l'organisation. Dans le cas de ceux-ci, les pratiques sont davantage informelles. Généralement, avant la rencontre, la personne qui initie la discussion invite par un message virtuel ou en face à face la ou les personnes avec laquelle/lesquelles elle souhaite avoir une discussion informelle de son besoin d'avoir une discussion sur un certain sujet. Ensuite, celles-ci discutent spontanément ou de façon différée (quelques heures plus tard par exemple) de ce sujet au sein des bureaux partagés ou des espaces récréatifs tels que les *coffee corners*.

1.2.1. En quoi ces pratiques témoignent-elles du projet de « *libération* » de l'organisation ?

En résumé, nous observons trois grandes évolutions des pratiques au sein des espaces de discussion du travail liées au projet de « *libération* » de l'organisation.

Premièrement, au sein du service d'encadrement P&O principalement, nous observons le déploiement de pratiques dites d'intelligence collective, notamment par le biais du projet « WeMeet », mais pas seulement. Précédemment, nous avons exposé qu'il existait déjà d'autres pratiques de codécision par exemple, au-delà de ce projet. Deuxièmement, au sein de Beliris principalement, nous observons l'application du principe de subsidiarité dans certains espaces de discussion. Ainsi, les travailleurs estimant qu'ils ne rencontrent pas de difficultés dans leur projet ne sont plus invités à exposer leurs réalisations dans certains espaces de discussion du travail. Cette pratique fut jugée par la direction contrôlante et en inadéquation avec la culture de l'organisation basée sur la confiance et la

responsabilisation des travailleurs. Enfin, et de façon plus globale dans l'ensemble de l'organisation, le projet de « *libération* » de l'organisation (par le discours sur l'autonomie et la responsabilisation, ainsi que les nouveaux espaces de travail partagés et la possibilité de travailler en horaires flexibles ou en télétravail) semble avoir amené plus d'espaces de discussion du travail informels, dans les bureaux partagés ou virtuellement. En effet, et comme développé ci-dessous, les espaces de travail font partie des leviers à un dialogue de qualité perçus par de nombreuses personnes rencontrées.

1.3. Les leviers et les freins perçus au dialogue sur le travail

Lors de nos échanges pendant les entretiens et dans les observations réalisés, nous avons pu identifier différents leviers et freins au dialogue sur le travail dans l'organisation. Ceux-ci ont été classés selon quatre catégories : 1) les facteurs environnementaux ; 2) les facteurs culturels ; 3) les facteurs interpersonnels ; et 4) les projets managériaux concernant le dialogue.

Les facteurs environnementaux sont entendus comme les éléments favorisant ou entravant le dialogue sur le travail étant liés à l'environnement de l'organisation. Ils sont synthétisés dans le Tableau 46.

Les facteurs environnementaux		
Leviers	Les espaces de travail	« <i>Le fait qu'on soit en openspace, c'est super pour tout ce qui est informel, tout ce qu'on entend, on fait des liens. (...) J'entends des choses et je fais directement le lien en disant : « Oui mais moi, j'ai fait ça. Ça a peut-être un impact sur ton travail ou autre ».</i> » - Laurianne.
Freins	- La taille de l'organisation - Le bilinguisme - L'organisation en silos - La dispersion physique des travailleurs	« <i>Au plus on est dans la réunion, au plus c'est dur de prendre une décision.</i> » - Jérôme. « <i>Si on n'explique pas, ils ne comprennent pas, et alors, ce sont des blocages. Ce n'est pas toujours facile à faire quand c'est dans une autre langue, si c'est une situation tendue en soi, on est soit même beaucoup plus tendu, donc, avec un mot qui n'est pas bien placé dans son contexte ou qui est un peu trop flou (...), des trucs deviennent vite enflammés.</i> » - Johnny. « <i>J'essaie plus d'améliorer la communication à l'intérieur parce que finalement, chacun a un peu sa petite chapelle (...) et ça nuit à la communication.</i> » - Louis. « <i>C'est très difficile, je vous dis, de faire des réunions planifiées ou fixes, parce qu'avec le télétravail et tout ça, les gens ne sont pas toujours là.</i> » - Jérôme.

Tableau 46 - Leviers et freins au dialogue sur le travail perçus d'un point de vue environnemental

Deuxièmement, les répondants ont rapporté des éléments davantage liés aux caractéristiques culturelles de l'organisation, c'est-à-dire des éléments liés à la culture de l'organisation (telle que décrite ci-dessus). Le Tableau 47 les résume.

Les facteurs culturels		
Leviers	• L'autonomie (notamment d'organiser le dialogue) • Le feedback • La transparence	« En fonction des questions que j'ai, je sais si j'ai envie plutôt d'aller chez Maxime ou d'aller chez Rachid ou Noémie. Parce que, si je sais que je n'ai pas le temps et que j'ai envie d'avoir une vraie réponse, alors, je vais aller chez Maxime (...) si j'ai envie plutôt que quelqu'un me pousse à réfléchir et à aller un peu plus loin (...) alors plutôt avec Rachid ou Noémie. » - Guy. « Ils savent très bien que s'il y a quelque chose, je leur en parle toute suite. C'est en permanence. Ce n'est pas officiel quoi, mais ça se fait tout le temps. » - Jonathan. « Je trouve ça important de remplir l'agenda. Pas besoin d'appeler, tu peux aller voir l'agenda directement (...). Ce n'est même pas pour savoir ce que tu fais, mais c'est donner une information importante [à l'équipe]. » - Clothilde.
Freins	• La liberté de rejeter le dialogue • La culture bureaucratique	« Quand je vois qu'une réunion n'est pas intéressante pour moi, j'annule. Je n'accepte pas. (...) et les gens acceptent, ils sont d'accord, ils comprennent que voilà... Il y a d'autres choses à faire. » - Yves. « Par exemple, pour tout ce qui concerne les indemnités (...), les gens se basent sur les notes de service. (...) quelle est la procédure à suivre, quel est le formulaire ? Alors, ils introduisent une demande, ensuite la cellule (...) renvoie la demande parce que ce n'est pas bien rempli (...) c'est vraiment la communication de temps en temps qui manque ». – Annie.

Tableau 47 - Leviers et freins au dialogue sur le travail perçus d'un point de vue culturel

Troisièmement, les personnes rencontrées ont rapporté des éléments propices à favoriser ou à entraver le dialogue sur le travail qui sont davantage de l'ordre de l'interpersonnel. Il s'agit donc d'éléments liés aux relations qu'entretiennent les personnes entre elles. Le Tableau 48 les synthétise.

Les facteurs interpersonnels		
Leviers	• Soutien du management • Compétences à dialoguer • Etat des relations interpersonnelles	« Tout est toujours préparé à l'avance, mais on peut discuter de tout. On peut discuter de la répartition du travail au sein de l'équipe, on peut discuter... Et elle est très attentive. C'est ultra ultra horizontal parce que si on n'est pas d'accord avec la façon dont ça marche, comme tout est toujours mis à plat devant l'équipe quand il faut prendre des décisions, elle nous laisse l'espace. » - Igor. « C'est l'écueil que je vois dans le leadership à visage humain avec le dialogue et tout ça, c'est qu'on demande au leader d'être un excellent communicateur. Or ce n'est pas donné à tout le monde. » - Laetitia « Le dialogue entre certains collaborateurs... Comme partout, il y a des personnes qui ne s'entendront jamais... mais je pense qu'on favorise quand même chaque fois le fait de se mettre ensemble autour d'une table et de discuter des choses, et de ne pas laisser pourrir la situation. » - Arnaud.
Freins	• Climat de méfiance	« Ils parlent beaucoup entre eux mais dans les moments où ils peuvent dire des choses, ils n'osent pas. (...) Ce n'est pas toujours facile. » - Marie.

Tableau 48 – Leviers et freins au dialogue sur le travail perçus d'un point de vue interpersonnel

Enfin, la dernière catégorie de leviers et de freins perçus concerne les projets managériaux concernant le dialogue sur le travail dans l'organisation. Dans celle-ci se trouve, par exemple, le projet WeMeet (déjà cité ci-dessus) visant l'instauration de pratiques d'« intelligence collective » dans les espaces de discussion du travail. Le Tableau 49 les illustre.

Les projets managériaux concernant le dialogue		
Leviers	- Projets et réflexions sur le sujet (e.g. le projet WeMeet) - La présence d'un animateur de dialogue	« <i>Le but [du projet WeMeet] est de créer une sorte d'énergie et de faire communiquer les gens entre eux.</i> » - Robin. « <i>C'est que maintenant, il y a quelqu'un qui gère plus le temps donc ça c'est positif, il force un peu pour arriver à une conclusion, donc c'est positif aussi, car on arrive à prendre des décisions.</i> » - Fanny.
Freins	- Principes d'une ingénierie de dialogue imposée - Sentiment perçu d'une injonction au dialogue par les pratiques participatives	« <i>Ce n'est pas naturel (...). On veut tous garder notre personnalité (...). C'est très long et ça entraîne pas mal de frustrations de pouvoir parler que quand on nous donne la parole. Certains ont du mal avec ça.</i> » - Richard. « <i>L'intelligence collective veut qu'on fasse un tour de paroles, que chacun parle, mais il y a des personnes qui ont besoin d'entendre les autres avant de dire quelque chose, qui ne se sentent pas à l'aise et donc (...) on ne tient pas compte de l'individuel (...) On veut que tout le monde participe mais est-ce que tu prends en compte que la personne a peut-être d'autres besoins ? Qu'elle ne se sent pas à l'aise et qu'elle se sent obligée de devoir participer.</i> » - Laurianne.

Tableau 49 - Leviers et freins au dialogue sur le travail perçus relatifs aux projets managériaux concernant le dialogue

Dans cette section, sont présentés les éléments qui sont perçus par les personnes rencontrées comme étant des leviers et des freins à un dialogue de qualité sur le travail dans l'organisation. Certains de ces éléments seront discutés dans la section 4 de ce chapitre.

1.4. L'appréciation générale à l'égard de ces espaces de discussion du travail

Au regard des observations et des entretiens réalisés, il semblerait que les personnes estiment la qualité du dialogue dans l'organisation de manière positive. En effet, plusieurs éléments témoignent d'une appréciation favorable vis-à-vis des espaces de discussion du travail tels qu'instaurés actuellement.

« *Globalement ça marche bien. Les gens dialoguent. Il y a longtemps que je n'ai plus de soucis à ce niveau-là.* » - Willy, manager au sein de la direction générale de Politique de mobilité durable et ferroviaire.

Pour rappel, il ne s'agit pas ici d'une ingénierie des espaces de discussion du travail mise en place dans un projet spécifique mais plutôt d'une structure formelle et informelle qui a émergé et s'est construite par les initiatives des différents acteurs de l'organisation. D'ailleurs, il semblerait qu'avoir ainsi la possibilité de combiner des espaces de discussion du travail formels et structurés (tels que les réunions périodiques par exemple) et les discussions informelles (dans les espaces de travail partagés par

exemple) est appréciée par les personnes rencontrées. L'autonomie d'organiser le dialogue sur le travail en fonction de leurs besoins (notamment en termes de temps ou de contenu) semble être perçue positivement par les travailleurs.

« Je pense que les informations circulent bien, on est aussi fort à parler entre nous, parfois, de manière informelle. (...) On s'écrit des emails, donc... les informations, je pense qu'à un moment ou à un autre, les personnes qui doivent se dire quelque chose, finissent par le savoir. » - Frans, travailleur au sein de Beliris.

Il semblerait que le projet de « libération », notamment par le biais de l'instauration de pratiques de participation des travailleurs et des nouveaux espaces de travail, soit considéré comme participant largement à cette qualité du dialogue sur le travail dans l'organisation (ces espaces sont d'ailleurs identifiés comme des leviers au dialogue dans la sous-section précédente).

« Avant c'était plus figé. C'était une ancienne administration. (...) Le chef de service, il vous écoutait mais il ne prenait pas trop d'initiatives par rapport à vos propositions. Par exemple, quand on proposait d'améliorer certaines choses, c'était un peu... (...) ça ne les intéressait pas beaucoup de changer quoi que ce soit. Tandis qu'ici, on fait des propositions en réunion (...), c'est beaucoup mieux, je trouve. C'est de ce côté-là que c'est mieux. » - Xavier, travailleur au sein de la direction générale du Transport aérien.

Si la qualité du dialogue sur le travail semble être au rendez-vous pour l'ensemble des répondants, certaines personnes ont souligné des points d'attention ou d'amélioration. Par exemple, certains déplorent que le dialogue ne soit pas autant de qualité entre les différentes entités de l'organisation qu'au sein des équipes de travail. La connexion entre certains espaces de discussion du travail semble parfois défaillante.

« Au niveau [de notre entité], ça va parce que nous sommes tous sur le même plateau, on a [nos réunions d'équipe] et on se voit régulièrement. Mais avec les autres services... (...) Ce n'est pas toujours bon. » - Annie, manager au sein de la direction générale du Transport aérien.

Par ailleurs, d'autres suggèrent d'accompagner les personnes dans l'utilisation des nouveaux outils de communication digitaux afin d'éviter les excès de communication. Pour plusieurs personnes rencontrées, il existe trop d'espaces de discussion du travail (virtuels et présentiels).

« Il y a encore trop de réunions en face à face. (...) Parce que le fait qu'on a tant d'outils n'a pas diminué les autres réunions. » - Jeannine, manager au sein du service d'encadrement P&O.

« Je dirais qu'on est sur la bonne route mais qu'on n'est pas encore au top, ça c'est clair. On essaie de plus en plus d'utiliser les outils technologiques, d'être dans l'air du temps, etc. Mais clairement, on voit qu'on n'est pas encore au

top, puisqu'on a encore plein de mails, enfin, les gens n'utilisent pas encore de manière optimale ne serait-ce que le mail ! » - Anne-Laure, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Enfin, d'autres personnes suggèrent également qu'il manque de réels espaces de discussion sur la manière dont on fait le travail, sur le fonctionnement des équipes. Ils apprécient les espaces de discussion où le travail opérationnel est discuté, mais il leur manquerait des espaces de discussion *sur la manière de faire* le travail.

« Le dialogue... Moi, ce que je constate, c'est que quand on se réunit en équipe, dans tous les cas, c'est beaucoup d'informations, mais pas beaucoup encore aujourd'hui de réflexions sur comment on fonctionne, ce qu'on voudrait changer. (...) Je pense qu'à ce niveau-là, on peut franchement s'améliorer. On essaye mais bon... Ce ne sera pas encore pour 2019, je crois. » - Richard, travailleur au sein du service d'encadrement P&O.

S'intéressant aux dynamiques de dialogue dans les organisations dites libérées, il est utile d'également mentionner le cas spécifique du dialogue social, forme institutionnalisée du dialogue dans les organisations.

1.5. Le cas spécifique du dialogue social

Cette sous-section porte sur le cas spécifique du dialogue social au sein du SPF Mobilité & Transports. Bien que pouvant être associés à des espaces de discussion du travail structurels de l'organisation, les espaces du dialogue social sont présentés en aparté pour les trois raisons suivantes. Premièrement, les espaces du dialogue social sont des espaces institutionnalisés par la loi. Il ne s'agit donc pas d'une ingénierie de dialogue choisie par le comité de direction de l'organisation ou collectivement avec les membres du personnel mais d'un dispositif de dialogue imposé par la loi. Deuxièmement, les objets des espaces du dialogue social sont davantage les conditions de travail que le travail expérimenté par les acteurs de l'espace de discussion, ce qui tend à les distinguer des espaces présentés ci-avant. Enfin, il est important que nous soulignons que seules trois personnes impliquées dans les organes de représentations des travailleurs ont accepté de nous rencontrer. Nous avons constaté une grande méfiance envers notre recherche de la part des représentants syndicaux. Cet élément est à considérer dans l'interprétation des résultats qui sont présentés ci-après. Ceux-ci reflètent les représentations sociales des personnes rencontrées mais ne bénéficient pas de la pluralité des points de vue que nous espéissions obtenir sur le sujet.

1.5.1. Les espaces de discussion des conditions de travail du dialogue social

Au sein du SPF Mobilité & Transports, des instances de dialogue social existent, comme dans toutes les administrations fédérales belges et ce, en accord avec la loi du 19 décembre 1974 organisant les

relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités. Au sein du SPF étudié, trois organisations syndicales sont actives : la CGSP (i.e. la Centrale Générale des Services Publics), la SLFP (i.e. le Syndicat Libre de la Fonction Publique) et la CSC (i.e. la Confédération des Syndicats Chrétiens). Selon la farde d'accueil du SPF (p. 53), ces organisations « s'engagent à : 1) faire pression sur les employeurs pour obtenir de meilleures conditions de salaire et de travail ; 2) lutter contre toutes les mesures de régression sociale et prendre soin d'assurer une meilleure protection des plus faibles au point de vue social ; 3) militer pour obtenir des conditions de travail qui allient santé et sécurité ; 4) assister ses affiliés en matière de congés, de salaire, de pécule de vacances,... ; 5) fournir une aide gratuite et une défense en cas de problèmes liés à l'évaluation, aux peines disciplinaires ; 6) offrir une assistance juridique en cas de litiges avec l'employeur. »

Il existe deux espaces structurels principaux au sein de l'organisation concernant le dialogue social : le comité supérieur de concertation et les comités de concertation de base. Le premier traite des sujets concernant tout le personnel de l'organisation.

« Le règlement du personnel... C'est dans le comité supérieur de concertation parce que ça, c'est pour tout le personnel. (...) on parle aussi de la sécurité et d'un plan d'action du service qualité. Ce comité, en fait, ce sont des choses qui concernent tout le personnel. (...) Donc, on parle du télétravail, (...) du non-pointage, des choses comme ça... » - Marie, travailleuse au sein de la direction générale du Transport routier et de la sécurité routière.

Les seconds abordent des sujets spécifiques aux entités concernées. Les représentants des syndicats ont l'opportunité de faire « remonter » les sujets traités en comité de concertation de base au comité supérieur de concertation si ceux-ci estiment que les problématiques ne sont pas réglées localement.

« Le comité de concertation [de base], les syndicats peuvent mettre des points sur l'agenda et la [DG] peut également mettre des points. Ça peut être des changements concernant certaines procédures ou des notes internes. Ça peut être un changement dans l'organigramme. Ça peut être des problèmes (...) dans certains services. Ça peut être n'importe quoi, mais au niveau de la [DG]. » - Annie, manager au sein de la direction générale du Transport aérien.

Le Tableau 50 synthétise leurs caractéristiques.

EDT structurels	Objet	Acteurs	Fréquence et temporalité	Niveau	Outils
Comité supérieur de concertation	Concertation et consultation sur les questions, matières qui concernent toute l'organisation.	- Présidence du comité par le/la président(e) de l'organisation ; - Représentants de l'autorité des différentes entités ; - Experts P&O en fonction des sujets ; - Représentants des trois organisations syndicales ; - Le conseiller en prévention.	Le comité a lieu approximativement toutes les 6 semaines. Les rencontres durent entre 2 et 4 heures.	Macro.	Une feuille de présence est signée par les personnes présentes au comité. Un ordre du jour est préparé en amont de la réunion. Il est possible d'y ajouter des points le jour même. Une personne prend note des échanges en vue de réaliser un PV de la réunion.
Comités de concertation de base	Concertation et consultation sur les questions, matières qui concernent une entité spécifique de l'organisation.	- Présidence du comité par le directeur/la directrice de l'entité concernée ; - Représentants du management de l'entité ; - Représentant RH de l'entité ; - Représentants des organisations syndicales.	Ce comité a lieu à la demande des organisations syndicales. Dans certaines entités, il a lieu une fois par an. Dans d'autres, jusqu'à 2 ou 3 fois par an.	Méso.	Une feuille de présence est signée par les personnes présentes au comité. Un ordre du jour est préparé en amont de la réunion. Il est possible d'y ajouter des points le jour même. Une personne prend note des échanges en vue de réaliser un PV de la réunion.

Tableau 50 - Caractéristiques du comité supérieur de concertation et des comités de concertation de base du SPF Mobilité et Transports

Ces différents comités ne sont pas isolés d'une structure plus globale et externe à l'organisation (e.g. des comités dits « A » et « B » qui ont lieu au niveau national). Au-delà de ces comités formels, d'autres espaces de discussion ont lieu de manière plus informelle. Par exemple, chaque organisation syndicale organise des réunions de préparation des comités de concertation.

« On se réunit chaque syndicat [indépendamment]. Nous, on fait ça une fois par mois, le 3^{ème} ou le 2^{ème} jeudi du mois. » - Marie, représentante syndicale.

Par ailleurs, des rencontres entre l'autorité et les représentants syndicaux ont lieu de façon *ad hoc* pour solutionner des problématiques concernant des cas individuels. Ces moments sont organisés à la demande des représentants syndicaux qui se présentent dès lors comme les défenseurs des travailleurs.

« On avait réglé un problème avec une dame du personnel (...). Je n'ai jamais vu cette personne. J'ai juste vu le syndicat pour voir comment on peut faire. (...) Et parfois, on fait effectivement un entretien avec le syndicat et la personne. J'ai un exemple. Quelqu'un qui pointait encore et qui voulait rentrer dans le sans-pointage. (...) On a été en discussion avec le syndicat qui représentait son membre et on a trouvé un mode de fonctionnement pour apurer la situation. » - Lionel, membre du comité de direction.

Enfin, dans certains cas, à l'issue des discussions ayant eu lieu dans les comités de concertation, des groupes de travail sont organisés afin d'identifier des pistes de solutions à un problème ou de lancer un projet.

« Parfois, [le président] décide qu'il y a des groupes de travail qui doivent avoir lieu parce qu'il y a des points où tout le monde de la concertation n'est pas impliqué dans la discussion. À ce moment-là, il vaut mieux organiser des petits groupes de travail avec les personnes concernées et peut-être des experts qui ne font pas partie de la concertation. » - Chloé, manager au sein du service d'encadrement P&O.

Cette sous-section synthétise ainsi les différents espaces de discussion dédiés au dialogue social dans l'organisation étudiée. La suivante s'intéresse aux leviers et aux freins identifiés par les répondants dans ces espaces.

1.5.2. Les leviers et les freins perçus au dialogue social

Au sein de l'organisation et par le biais des instances de dialogue social, les représentants de l'autorité et les représentants des syndicats ont chacun des rôles à jouer. D'une part, les représentants de l'autorité se disent « *garants du bon fonctionnement des réunions et du respect du statut syndical* » (Lionel). D'autre part, les représentants syndicaux disent « *garantir l'équité entre tous les membres du personnel, surtout ceux qui ne savent pas ou celles qui ne savent pas se promouvoir ou se défendre selon les circonstances* » (Jérémy). Dans

l'organisation, plusieurs personnes nous ont témoigné des difficultés éprouvées par les uns et les autres en vue de développer un dialogue social de qualité. D'autres ont par contre mis en évidence les leviers permettant de soutenir le dialogue entre les deux côtés de la table de la concertation sociale.

D'un point de vue des sujets traités, il apparaît aux yeux des représentants de l'organisation que les sujets abordés au sein de ces comités de concertation manquent de pertinence. Ils sont soit jugés trop « mineurs » soit trop « individualisants » pour être discutés dans un cadre aussi formel que celui de la concertation sociale.

« Je ne peux pas dire que ce sont des petits problèmes, (...) parce que pour les gens qui les subissent et pour les organisations syndicales qui les défendent, ce sont des problèmes importants. On ne peut pas dire que ce sont des petits problèmes mais il y a des choses qui pourraient être réglées à un autre niveau que dans un comité supérieur de concertation qui mobilise je ne sais pas combien de personnes pendant 3 ou 4 heures. » - Manon, membre du comité de direction.

« Malheureusement, ce sont souvent des sujets très, très, très spécifiques sur une ou deux personnes, des gens qui sont là pour leurs propres bénéfices. (...) Ça pourrait être un mécanisme constructif mais c'est presque uniquement utilisé pour des bénéfices personnels. » - Jonathan, manager au sein de la direction générale du Transport aérien.

Selon certaines personnes, d'un point de vue des sujets traités, un réel levier au dialogue social est le développement de projets communs qui sont construits par le dialogue social. Si certains témoignent de l'existence de tels projets, un représentant d'un syndicat lui-même affirme que ces projets communs font défaut au sein de l'organisation.

« Je trouve qu'on fonctionne. On ne fonctionne qu'en fonction de problèmes ou d'urgence, de choses qui cassent les pieds. Mais par exemple, le bien être du personnel, je trouve que on n'en parle que quand il y a des problèmes. (...) On doit prévoir, je dirais, un cadencement parce que ça permet aux deux parties de construire des choses. (...) On laisse les choses faire et puis, on résout les problèmes qu'on peut plus ou moins résoudre. Je trouve que la concertation sociale manque de prospective par défaut, peut-être des deux côtés. » - Jérémy, représentant du personnel.

Par ailleurs, les modalités du dialogue social sont également considérées par plusieurs personnes comme étant des freins à un dialogue social de qualité. La lenteur et la lourdeur des pratiques de discussion sont largement remises en cause par certains répondants.

« Je suis affilié à un syndicat. Pendant un certain moment, j'étais militant. Je participais à des réunions une fois par mois. Ça m'intéressait mais finalement, les problèmes qu'on mettait sur la table, il n'y a rien qui avançait. Même en

*interne, des missions communes aux syndicats, il n'y a rien qui change, rien qui avance. Je reste toujours syndiqué (...)
Mais il n'y a jamais de suivi, de suite. » - Xavier, travailleur au sein de la direction générale du Transport aérien.*

D'autres personnes mettent en cause les dynamiques à l'œuvre entre les deux côtés de la table de la concertation sociale. Pour certains, la dynamique n'est pas orientée vers l'écoute et l'ouverture au dialogue mais se réalise plutôt dans un esprit de contradiction « d'office », d'excès de zèle concernant l'application des règles « à la lettre » et dans une grande opacité de part et d'autre.

« Tu en as qui sont constructifs mais tu en as qui ne sont vraiment pas constructifs mais c'est d'office. Ce n'est pas parce qu'ils ne soutiennent pas une idée mais c'est juste pour... En fait, je ne sais pas leurs motivations. Je ne sais pas l'expliquer mais bon, tu sais que quand c'est cette personne-là, elle va être contre une proposition d'office. Juste pour être contre. » - Jeannine, manager au sein du service d'encadrement PC&O.

« On doit le dire clairement mais là, ce n'est jamais la faute de personne, surtout les niveaux supérieurs, ce n'est jamais eux, jamais... Je trouve ça essentiel pour qu'on puisse travailler vrai, qu'on puisse se dire quand on a un problème. (...) On n'ose pas, on se planque derrière des relevés statistiques et des KPIs et des paroles et des machins pareils, blablabla... Mais on devrait être beaucoup plus simple. » - Jérémy, représentant du personnel.

C'est pourquoi plusieurs personnes suggèrent que l'anticipation et l'analyse approfondie des problèmes est de nature à encourager un dialogue social de qualité. Une personne, par exemple, nous témoignait comment, dans un cas concret, l'analyse approfondie de la solution a permis de solutionner un problème.

« Le membre du syndicat était avec moi et je lui ai dit : « Ok, voilà, c'est une plainte. Je vais chercher (...), faire l'analyse ». Et j'ai fait l'analyse et ai dit : « Ce n'est pas possible. La femme dit ça mais ce n'est pas possible parce que... ». Je lui ai dit : « Viens avec moi. Viens et regarde le poste de travail. Elle a dit ça mais ce n'est pas le cas ». Et là, les yeux des membres du syndicat se sont ouverts et nous avons trouvé une solution. (...) Si je n'avais pas fait ça, on n'aurait pas pu trouver une solution à ce moment-là. Ça, c'est un dialogue, un dialogue direct. » - Rodrigo, manager au sein du service d'encadrement de la Prévention.

Par ailleurs, comme pour les autres espaces de discussion du travail identifiés, les compétences des personnes autour de la table de la concertation sociale semblent être cruciales pour déterminer la qualité du dialogue social.

« Le front commun a un défaut, c'est anti-patron. (...) Moi, je ne travaille pas dans cette perspective-là, en face de moi, le président (...) et les représentants des directions générales sont aussi des gens qui ont un statut comme nous. Le but, ce n'est pas de dire : le patron est un mauvais payeur, etc. Il y a parfois un univers mental qui est parfois un peu

court en disant : « Oui de toute façon, c'est le patron, donc on peut y aller, on va attaquer jusqu'au moment où on a un résultat ». Et puis bon... ce n'est pas très constructif. » - Jérémy, représentant du personnel.

Si cette personne suggère que le front commun est parfois « anti-patron », une représentante syndicale suggère néanmoins que la division entre les différentes organisations syndicales sur plusieurs sujets est un frein à un dialogue social de qualité.

« Entre syndicats aussi... On n'a pas toujours le même avis. » - Marie, représentante syndicale.

D'autres éléments semblent être de nature à entraver la qualité du dialogue social dans l'organisation. D'une part, il y aurait une certaine déconsidération pour ces structures institutionnalisées de dialogue, aussi bien de la part de certains managers et directeurs que de la part de certains travailleurs. Un directeur, par exemple, affirme ne pas s'impliquer du tout dans ces instances de dialogue.

« J'y suis invité mais je n'y vais jamais. Pourquoi je n'y vais jamais ? Parce que, tout d'abord, ça ne m'intéresse que moyennement l'ensemble des discussions syndicales... » - Frédéric, membre du comité de direction.

Plusieurs travailleurs aussi affirment une déconsidération, voire un rejet, pour les actions syndicales dans l'organisation.

« Non non, je ne suis pas syndiqué moi-même, cela ne m'intéresse pas, je n'ai jamais participé à quoi que ce soit, ou rendu un avis ou voté, ou quoi que ce soit à ce niveau-là. (...) Non, moi je suis assez réfractaire au niveau syndical, donc ça ne m'intéresse vraiment pas d'être syndiqué ou d'avoir quoi que ce soit à faire avec les syndicats. » - Frans, travailleur au sein de Beliris.

Cette situation est expliquée par certains répondants par deux éléments principaux. D'une part, il y aurait en général, bien au-delà des frontières de l'organisation étudiée ici, un affaiblissement global de la force syndicale en Belgique.

« Moi, j'ai l'impression que la force des syndicats est beaucoup moindre qu'avant. (...) Je dirais même qu'on sent que leur influence est devenue moindre et qu'ils essayent de contenter les gens qui sont encore syndiqués parce qu'il y en a moins qu'avant. Dans le temps, c'était vraiment des bastions. » - Lilou, manager au sein de la direction générale de la Navigation.

D'autre part, à l'intérieur de l'organisation, des travailleurs déplorent le manque de visibilité et de promotion des actions syndicales. Cela s'illustre notamment par le refus, de la part des organisations syndicales, de se présenter lors de la journée d'intégration des nouveaux travailleurs.

« Mais il n'y a pas de contact... Bon après, je n'ai pas eu de problèmes donc je sais qu'en cas de problème, (...) c'est à nous de faire appel à eux. Mais moi, je n'ai pas encore eu de contacts, je ne sais pas qui est qui. (...) Les syndicats qui sont pourtant conviés ne viennent pas, en tous les cas, ce jour-là, ils ne sont pas venus à la journée d'accueil. Ils sont invités à se présenter. On les attend toujours. Je trouve ça un peu dommage. » - Camilla, travailleuse au sein de la direction générale du Transport routier et de la sécurité routière.

Le Tableau 51 résume les leviers et les freins identifiés au dialogue social identifiés par les personnes rencontrées.

Catégories	Leviers	Freins
Contenus	Construction de projets communs	Sujets mineurs ou individualisants
Modalités		Lenteur et lourdeur des pratiques de discussion
Dynamiques	Esprit d'ouverture et d'écoute	Esprit de contradiction, zèle dans l'application des règles, division entre les différents syndicats
Actions	Anticipation des problèmes à résoudre	
Acteurs	Compétences à dialoguer	Déconsidération ou rejet de l'action syndicale

Tableau 51 - Leviers et freins au dialogue social identifiés par les personnes rencontrées

1.5.3. Existe-il un dialogue social « libéré » ?

Le projet de « libération » de l'organisation semble n'avoir transformé qu'une pratique liée aux espaces de discussion du dialogue social : la délocalisation des discussions. En effet, alors que l'organisation pourrait ne disposer que d'un comité supérieur de concertation, les membres du comité de direction ont pris la décision, il y a quelques années, de décentraliser un maximum le dialogue social afin d'être en cohérence avec la philosophie prônée dans l'organisation. Cette délocalisation forte du dialogue social par entité (e.g. parfois, un comité de concertation de base ne concerne que quelques dizaines de personnes) serait donc une conséquence du projet de « libération » de l'organisation.

« La structure est particulière, parce que c'était une option qui avait été prise par le directeur P&O il y a quelques années et le précédent président d'aller vers plus de responsabilisation et d'autonomisation des DG et des services d'encadrement pour organiser le dialogue social au sein de leurs services ou de leurs services d'encadrement. (...) Ici, il y des comités de concertation de base pour des DG qui font 60 personnes. Est-ce que c'est si nécessaire ? Je ne sais pas... » - Manon, membre du comité de direction.

Mais au-delà de cette évolution structurelle, il semblerait que le projet n'ait pas « transformé » les dynamiques de dialogue à l'œuvre autour de la table de la concertation sociale. Le projet aurait d'ailleurs été mal reçu au départ par les représentants syndicaux et a donné lieu à de vives tensions.

« Avec l'ancien président... Donc, je ne parle pas du président ad interim mais celui d'avant, (...) nous avions, dans cette réunion, toujours des discussions très sévères et difficiles. On criait et on faisait tout à ce moment-là. Je n'avais jamais vu ça. Avant [le projet], il y a toujours eu un dialogue très objectif, intègre et tout ça... mais (...) à un moment, ça a explosé. Crier, crier, crier et à ce moment-là, il n'y a plus un dialogue... Trop d'émotions. » - Rodrigo, manager au sein du service d'encadrement de la Prévention.

À l'heure actuelle, il semblerait que le climat social soit apaisé et que le projet, tel qu'existant actuellement, ne soit plus tellement source de conflits sociaux. Néanmoins, personne ne semble identifier une forme de dialogue social « libéré ».

« Nous ne sommes absolument pas rentrés dans la logique de la nouvelle culture avec les syndicats, ils ne veulent pas. Ils ont une idéologie, une autre culture. (...) Ils ont une très mauvaise vision de ce qu'on veut mettre en place. Ils n'ont pas de compréhension, c'est anormal dans leur schéma et dans leur mode de fonctionnement. Ça nécessite beaucoup plus de participation et de cogestion sur certains points, (...) Nous voulons évoluer, repenser notre posture et nos modes de fonctionnement, les syndicats aussi, mais aujourd'hui, ce n'est pas vraiment le cas. » - Lionel, membre du comité de direction.

La section 3 décrit les espaces de discussion du travail observés au sein du SPF Mobilité & Transports. Ceux-ci sont tout d'abord listés : les EDT structurels internes (tels que le comité de direction, les comités de gestion ou encore les réunions d'équipe) ; les EDT structurels mixtes (tels que les groupes de travail ou encore les intervisions) ; les EDT informels (tels que les bureaux partagés) et les EDT virtuels (via Teams, par exemple). Ensuite, les différentes pratiques de ces espaces sont décrites ainsi que les leviers et les freins au dialogue sur le travail identifiés par les personnes rencontrées. Parmi ceux-ci, nous avons identifié quatre catégories de freins et leviers perçus : 1) les facteurs environnementaux ; 2) les facteurs culturels ; 3) les facteurs interpersonnels ; et 4) les projets managériaux concernant le dialogue. Cette section s'intéresse également à l'appréciation des répondants quant à la qualité du dialogue dans leur organisation ainsi qu'au cas spécifique du dialogue social.

En résumé, nous avons vu que dans l'ensemble, les espaces de discussion du travail témoignent d'une volonté de décentraliser les décisions au plus près du terrain. Ainsi, que ce soit dans la concertation

sociale (où il fut décidé de décentraliser les réunions de concertation dans des comités de concertation de base) ou dans les réunions d'équipe (comme c'est le cas avec l'application du principe de subsidiarité au sein de Beliris), nous observons une ambition de développer l'autonomie de prise de décision dans les différents niveaux de l'organisation.

Concrètement, nos observations nous amènent à identifier les trois constats suivants :

1. Le projet de « *libération* » de l'organisation a amené des nouveaux espaces de travail qui s'accompagnent de nouvelles pratiques. Par exemple, il s'agit des stand-up meetings du service d'encadrement P&O ou encore des espaces de discussion du travail informels qui se sont créés dans les bureaux de l'organisation (les bureaux partagés, les coffee corners, etc.) mais également les nouveaux espaces de discussion virtuels.
2. Le projet de « *libération* » de l'organisation a transformé les pratiques au cœur de certains espaces de discussion du travail préexistants. En effet, par exemple, dans les réunions en présentiel « classiques », plus de pratiques d'« intelligence collective » ou de participation des travailleurs sont observées dans de nombreuses équipes. Certaines entités ont même poussé beaucoup plus loin ces transformations des espaces de discussion existants, comme c'est le cas pour le service d'encadrement P&O avec le projet WeMeet, ou pour Beliris avec l'application du principe de subsidiarité dans les réunions d'équipe. D'autres espaces de discussion du travail ont été transformés, comme les groupes de travail qui se sont multipliés et ont vu leurs pratiques évoluer (par exemple, la participation à ces groupes se fait dorénavant sur base volontaire).
3. Dans certains cas, des espaces de discussion du travail semblent inchangés malgré le projet de « *libération* » de l'organisation. C'est le cas par exemple du comité de direction ou encore des réunions du comité supérieur de concertation (malgré les volontés de changement).

Pour rappel, l'ambition de cette recherche est d'identifier les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée. L'analyse thématique présentée ci-dessus nous permet de décrire les différents espaces de discussion du travail observés dans l'organisation, ainsi que les pratiques s'y afférant. Les perceptions des répondants quant à ces espaces ont également été présentées. À présent, intéressons-nous spécifiquement aux dynamiques à l'œuvre dans ces espaces de discussion du travail grâce à l'analyse par catégories conceptualisantes.

Section 4 : Les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail du SPF Mobilité & Transports

Les sections précédentes présentaient respectivement (1) l'organisation, (2) le projet de « *libération* » et (3) les différents espaces de discussion du travail de celle-ci. Dans cette section, nous caractérisons les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail. Pour cela, nous mobilisons les résultats de notre analyse par catégories conceptualisantes (cf. chapitre 3). Cette analyse révèle différentes dynamiques à l'œuvre dans ces espaces. Deux dynamiques de résistance sont tout d'abord présentées, à savoir la résistance par la transgression des règles des espaces de discussion du travail au nom de la « *liberté* » (4.1) ; et l'instrumentalisation de certains espaces de discussion du travail à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique (4.2.). Par ailleurs, nous observons le passage de la prescription sur le travail à la prescription sur la délibération sur le travail menant, dans certains cas, à l'invisibilisation du travail au sein des espaces de discussion du travail (4.3.). Enfin, la dernière dynamique identifiée est la déconsidération des espaces de discussion du dialogue social (4.4.).

1.1. La résistance par la transgression des règles des espaces de discussion du travail au nom de la « *liberté* »

1.1.1. La transgression des règles des espaces de discussion du travail...

Au sein des espaces de discussion du travail, nous avons observé de nombreux cas de transgression des règles prescrites ou même d'évitement de certains espaces de discussion du travail. Par exemple, au sein du département P&O, nous avons vu beaucoup de réunions qui ne se déroulaient pas selon les principes invoqués par ce même département ou encore des personnes qui rejetaient certains espaces de discussion du travail. C'est le cas par exemple des « nouveaux » stand-up meetings auxquels certains travailleurs refusent de participer.

« Ça a pris du temps pour que les stand-up meetings se mettent en place, par exemple. Et encore, on voit clairement que ce sont toujours les mêmes qui sont présents, beaucoup restent assis à leur bureau. (...) Je pense qu'il y a beaucoup de résistance. (...) Ils se disent : « moi, je n'ai pas le temps, je dois travailler sur (...) ma matière et ce que disent les autres ne m'intéresse pas forcément ». » - Anne-Laure, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Ces comportements nous semblent témoigner d'une forme de résistance à l'injonction à dialoguer. Alors que la règle est de prendre des décisions collectivement, certaines personnes choisissent ne pas prendre part aux discussions et de se taire. Il est difficile d'identifier le *pourquoi* de ce comportement. Par contre, nos observations nous amènent à penser que, dans l'organisation étudiée, ce type de

comportement est accepté. Dans l'esprit d'une « évolution douce », les personnes qui ne témoignent pas d'une ambition à participer aux décisions ne sont pas forcées d'y participer.

« On a des enquêtes, des workshops, (...) mais on voit là aussi que ce sont souvent les mêmes personnes qui participent et qui sont enthousiastes. (...) Il y a toujours des gens qui ne se sentent pas à l'aise ou qui ne veulent pas participer à des choses comme ça. (...) Donc, ça m'intéresserait de savoir comment on pourrait impliquer ces gens. (...) Les personnalités plutôt introverties, il y en a dans chaque équipe et on voit qu'ils ne participent pas toujours activement, mais ils ont quand même une idée ou un avis. » - Yves, manager au sein de Beliris.

Considérant les espaces de travail partagés comme des espaces de discussion du travail, nous pouvons considérer l'absence au bureau comme une autre forme de rejet de certaines discussions sur le travail. Certains travailleurs estiment d'ailleurs que leur présence dans les bureaux est conditionnée par les besoins de leur vie privée et non professionnelle.

1.1.2. ...Par le biais de l'appropriation individuelle du discours sur la « liberté »

Cette transgression des règles se réalise généralement au nom de la « liberté » prônée par le projet de « libération » de l'organisation. Nous constatons en effet une appropriation individuelle du discours sur l'autonomie et la responsabilité pour rationaliser ces comportements. Par exemple, dans le travail aussi (et pas seulement dans la délibération sur le travail), certaines personnes semblent s'approprier de façon très individuelle les notions d'autonomie et de liberté. Alors que l'ambition du projet est d'encourager les dynamiques collectives, certaines personnes estimeraient que l'autonomie accordée dans leur travail justifie le fait de travailler seul, sans rendre de compte à leur équipe.

La difficulté, je trouve qu'il y a une ou deux personnes dans l'équipe qui ont beaucoup de mal à partager ce qu'elles font. Et quand on leur demande ce qu'elles font, elles disent qu'elles sont contrôlées. Et donc, elles sont un peu cavalier seul et donc elles prennent des initiatives sans en discuter avec l'équipe. Du coup, parfois on fait deux actions ou deux projets. Simultanés. Sans discussion. Et ça c'est très dommage. » - Amandine, manager au sein du service d'encadrement P&O.

Pour les managers de l'organisation, cette situation est parfois difficile à gérer. Certains ont le sentiment que le projet de « libération » de l'organisation se traduit par un « droit à tout faire ».

« C'est une mauvaise interprétation de la nouvelle façon de travailler. Allez... (...) Ils interprètent l'autonomie comme l'anarchie. » - Chloé, manager au sein du service d'encadrement P&O.

Pourtant, d'après l'un de ses ambassadeurs, l'une des ambitions du projet de « *libération* » de l'organisation est de développer, non pas l'autonomie individuelle des travailleurs mais une forme d'autonomie collective et d'interdépendance entre les personnes.

« Je parle toujours d'autonomie mais c'est une autonomie collective, à savoir que je ne fais pas ce que je veux, quand je veux, et avec n'importe qui. Mon autonomie se fait parce que je me suis mis d'accord avec mon entourage. Donc, aujourd'hui, la responsabilisation et l'autonomie, c'est de l'interdépendance, ce n'est pas de l'indépendance, c'est de l'interdépendance. » - Lionel, membre du comité de direction.

Néanmoins, comme annoncé, nos observations nous amènent à identifier une appropriation individuelle du projet de « *libération* » par beaucoup de travailleurs. Plusieurs raisons pourraient expliquer ce phénomène. Tout d'abord, malgré l'ambition d'une « *autonomie collective* », les pratiques mises en place dans le cadre de ce projet sont plutôt de nature individualisante. Par exemple, en termes de conditions de travail, les horaires flexibles ou encore les possibilités de télétravail sont des pratiques que les individus se sont appropriées de façon individuelle au regard de leur vie privée.

« Quand on doit trouver des gens pour organiser une réunion, c'est devenu très difficile. Et je sais bien qu'on dit aux gens : « s'il y a une réunion très importante, vous ne pouvez pas être en télétravail. Il faut venir ». Les gens s'en foutent. Ce n'est pas toujours facile ça. (...) On a un jour de télétravail, il y a des services où il y en a deux ou trois. Donc, ça veut dire que plus que la moitié de la semaine, certaines personnes sont difficiles d'approcher puisqu'il y en a qui osent se déconnecter, ils ne mettent pas leur téléphone et ils sont vraiment introuvables. (...) Il y a des gens qui respectent les règles et en principe, ça devrait bien aller. Mais ce n'est pas vraiment le cas... » - Lilou, manager au sein de la direction générale de la Navigation.

Par ailleurs, au-delà des pratiques concernant les conditions de travail, il est important de souligner que le projet de « *libération* » de l'organisation n'a pas été choisi collectivement, mais a été imposé par la direction. Dès lors, certains travailleurs éprouvent des difficultés à s'approprier le projet tel qu'il est pensé par la direction.

« Voilà, autogérée... quand les gens l'ont demandé, l'ont décidé, ils l'ont choisi, oui. (...) Mais il y a toujours un ministre, il y a toujours un comité de direction, il y a toujours des fonctions sous mandat et donc, pour moi, on ne pourra jamais faire 100% d'autogéré alors qu'on maintient ces fonctions-là. Il y a un manque de cohérence et ça, je trouve personnellement... J'ai parfois difficile à le gérer. » - Richard, travailleur au sein du service d'encadrement

Pe&O.

Enfin, une troisième raison pouvant potentiellement expliquer cette appropriation individuelle du projet de « *libération* » de l'organisation est l'absence d'un discours clair et univoque sur le projet. Au départ, le projet fut initié par une personnalité forte qui donna un visage au projet.

« J'ai connu [le président]. À l'époque, nous n'étions pas dans le même bâtiment donc, c'était de loin. Mais bon... Une partie a été dans la presse. Tout ce qu'il a fait, donc, oui, j'ai connu son époque. Il avait une vision très claire et clairement communiquée. » - Victor, manager au sein de Beliris.

Suite à son départ et afin d'apaiser le climat social, le projet ne fut plus présenté comme une « révolution » mais fut « infusé » petit à petit, notamment en raison du fait qu'il fallut presque 5 ans à l'organisation pour désigner un nouveau président. Cette stratégie de gestion du projet mena petit à petit à la dépersonnification du projet, mais aussi à une appropriation individuelle de celui-ci suite à une absence de communication explicite sur le projet de la part de la direction *ad interim*.

« Nous avons vécu orphelins littéralement. La vraie direction, c'était un ensemble... un comité de direction avec un président intérimaire, qui lui-même était intérimaire de sa propre direction générale pendant tout un temps... Aller, on peut dépanner mais on ne peut pas vivre en permanence comme ça. » - Jérémy, représentant du personnel.

L'appropriation individuelle du projet de « *libération* » de l'organisation se manifeste aussi dans les efforts consentis par certains travailleurs. Ainsi, par exemple, certaines personnes rapportent ne plus travailler autant d'heures qu'avant, estimant qu'elles ont la liberté de choisir leurs horaires.

« On est tous responsables, on est tous censés faire 7 heures 36 heures de travail par jour, tout le monde ne le fait pas. Moi par exemple, je ne le fais pas, j'essaye d'être là pour 9 heures et j'essaye de partir à 16 heures. Bon, alors si je respecte scrupuleusement cet horaire-là, je ne fais pas 7h36. » - Igor, travailleur au sein du service d'encadrement PC&O.

Un autre élément témoignant de cette appropriation individuelle du projet de « *libération* » est le faible contrôle social qui semble régner dans l'organisation. Alors que la suppression de la pointeuse et de nombreuses règles de contrôle par les processus auraient pu développer le contrôle de tous sur tous. Il semblerait plutôt que les travailleurs estiment ne pas avoir à se mêler des efforts effectués par leurs collègues.

« Personnellement, je n'ai jamais constaté de problèmes, je n'ai jamais entendu qu'on allait jusqu'à supprimer [le télétravail de] quelqu'un parce que... pour abus ou pour problèmes de fonctionnement. À ma connaissance, je n'en connais pas mais ça ne nous regarde pas. À vrai dire, ça, c'est propre à chacun et plus ou moins confidentiel, on n'a pas à se mêler des affaires des autres à ce niveau-là. » - Frans, travailleur au sein de Beliris.

D'ailleurs, plusieurs personnes témoignent du fait que le projet de « *libération* » s'est traduit différemment d'une personne à l'autre. Certains augmentant ainsi leurs heures de travail et leur engagement dans le travail alors que d'autres ont choisi de se « *libérer* » d'obligations professionnelles au profit de leur vie privée.

« Après, il faut faire attention parce qu'il y en a qui n'ont plus de limites et qui travaillent comme des malades. Il y en a qui ne font pas non plus ce qu'ils devraient faire. » - Françoise, membre du comité de direction.

Si cette différence d'appropriation peut sembler dichotomique, elle est en fait beaucoup plus diversifiée. En effet, nos observations nous ont amenée à observer beaucoup de situations intermédiaires aux deux extrêmes généralement exposés par les répondants (i.e. la personne ultra investie dans son travail vis-à-vis de la personne qui ne travaille pas). Selon certaines personnes, la possibilité d'existence de ces deux extrêmes est liée à l'absence de mesures correctrices envers les comportements « déviants ».

« De toute façon, aujourd'hui, si on ne fait rien, qui va faire une remarque ? Qui va le constater ? On sera quand même payé à la fin du mois. Alors... Après, soit tu aimes ce que tu fais et tu continues et tu te motives tout seul, soit tu ne fais rien et tu attends que ça passe. » - Richard, travailleur au sein du service d'encadrement P&O.

1.1.3. Vers un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle perçue ?

Nous constatons que cette situation est jugée par de nombreux travailleurs comme leur permettant de concilier de façon très appréciable leurs vies familiale et professionnelle.

« J'ai un équilibre vie privée, vie professionnelle maintenant... Enfin, ce n'est même pas un équilibre, c'est d'abord la vie privée, et après, c'est la vie professionnelle. Je planifie comme ça. D'abord la famille... et puis après le boulot (...) Moi je suis... C'est un petit paradis ici pour moi ! Comme disait notre ex-collègue [Lucien], c'est son petit paradis. Moi, je suis vraiment bien ici. Mais c'est surtout pour l'équilibre vie privée vie professionnelle, je pense que... dans mon cas en tout cas, c'est imbattable. Après les autres, je ne sais pas. Aujourd'hui je suis arrivé, il était 10h20, je crois. J'ai aidé ma compagne, j'ai préparé les enfants et tout. Quand je travaillais encore à [Namur], mes enfants, je les voyais une heure au soir. » - Jérôme, travailleur au sein de la direction générale du Transport aérien.

De par la méthodologie qualitative employée, il est difficile d'identifier si la « place » importante prise par la vie privée s'est faite au détriment du travail « bien fait ». D'après les personnes rencontrées, nous pouvons avancer que ces dernières années n'ont pas été de nature à améliorer la qualité du travail réalisé dans l'organisation mais il nous apparaît difficile de tirer des conclusions quant au lien entre le projet de « *libération* » de l'organisation et la qualité du travail réalisé.

« Et qu'est-ce qu'on voit ? Une diminution de la qualité professionnelle, un manque de visibilité sur le travail qui est effectué et du retard dans les reportages. (...) Je ne constate pas une diminution de la qualité du travail parce que je n'ai pas moi-même une mesure de base pour le constater mais je constate un manque de performance à certains niveaux. Il y a un manque de maîtrise des données et un manque de qualité. » - Manon, membre du comité de direction.

En bref, nous suggérons que l'appropriation individuelle du projet de « *libération* » de l'organisation offre la possibilité aux travailleurs d'éviter des espaces de dialogue ou certaines règles au sein de ceux-ci. Au nom de l'autonomie et de la liberté, les travailleurs organisent leur vie professionnelle comme ils le souhaitent, de façon très individuelle. Nombre d'entre eux apprécient les possibilités offertes en matière de conciliation entre les vies familiale et professionnelle dans cette configuration.

1.2. La résistance par l'instrumentalisation des espaces de discussion du travail à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique

Nos analyses nous ont également permis d'identifier une autre dynamique de résistance au sein de certains espaces de discussion du travail : l'instrumentalisation d'espaces dits participatifs.

1.2.1. Exemples de situations d'instrumentalisation d'espaces de discussion du travail

Se sentant parfois dans l'incapacité d'agir dans un environnement où sont prônées l'autonomie et la liberté des travailleurs, certains managers usent de stratégies pour pouvoir assurer leurs propres responsabilités et/ou pour réinstaurer une forme d'autorité hiérarchique dans leur équipe. Nous avons ainsi qualifié ces situations d'instrumentalisation de certains espaces de discussion du travail à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique.

Par exemple, un directeur nous confiait qu'il avait assisté à une réunion à laquelle un de ses managers s'apprêtait à suggérer une restriction de l'autonomie des travailleurs dans les espaces de travail de l'organisation. Ainsi, le manager, estimant que cela entravait la communication dans son équipe, souhaitait empêcher les travailleurs d'écouter de la musique avec des écouteurs dans les espaces de travail partagés. Afin de s'assurer que sa proposition soit acceptée, il invita le directeur de l'entité concernée qui avait pour mission d'affirmer que cette idée lui semblait bonne. Grâce au soutien du directeur de l'entité, le manager s'assurait la non-résistance des travailleurs face à cette proposition dans un espace de discussion participatif.

« On a eu une réunion tous ensemble avec l'équipe. Le manager a proposé de faire ça et moi, j'ai confirmé que c'était une bonne idée, que ça méritait quand même d'être testé. Informellement, c'est quand même une décision. Ils ont

clairement vu « ok, le grand chef était impliqué dans la discussion, il était d'accord avec ce que le chef propose... ».

Donc, c'était plus un soutien envers le chef qu'un ordre direct, je dirais. » - Olivier, membre du comité de direction.

Un deuxième exemple se retrouve également dans les espaces de travail partagés de l'organisation. En effet, si ces espaces prônent l'autonomie des personnes de travailler où elles le souhaitent, en fonction de leur travail, de nombreux managers utilisent ces espaces de travail à des fins de contrôle. En effet, certains managers ne se sentent plus légitimes d'interroger explicitement les travailleurs sur l'avancement de leur projet (car cela est une pratique contrôlante et donc, inadaptée à la philosophie managériale). Dès lors, ils utilisent les conversations informelles sur le travail pour s'informer et ainsi contrôler (ou tenter de contrôler) le travail réalisé.

« Ce n'est pas toujours très facile d'avoir un aperçu sur leur charge de travail, j'avais l'idée de mettre en place des petites réunions, je les appelle des pause-café. Donc, j'aurais une petite pause-café chaque jour avec quelqu'un de l'équipe pour parler. Comment ça va ? Et qu'est-ce que tu fais pour le moment ? Comment est-ce que tu vois le reste de la semaine ? Est-ce que des choses sont planifiées pour la semaine prochaine ? Ou tu vois... Des trucs comme ça. Moi, je les stimule à parler de leur travail pour avoir une vue un peu plus claire de ce qu'ils font... » - Chloé, manager au sein du service d'encadrement P&O.

Si nous ne sommes pas en mesure de savoir si les travailleurs, dans ces situations exemplatives, ressentent cette instrumentalisation de l'espace de discussion du travail, nous avons par contre eu écho de situations ressenties comme telles. Par exemple, plusieurs travailleurs ont constaté l'instrumentalisation de certains espaces de discussion du travail lors du déploiement du projet de « libération » de l'organisation. En effet, à cette époque, des groupes de discussion visant à recueillir les avis des travailleurs et à les impliquer dans le développement du projet ont été mis en place (comme expliqué précédemment). Alors que ceux-ci ont été présentés comme des espaces visant la participation des travailleurs, plusieurs répondants affirment que, dans ces espaces, la participation des travailleurs n'était qu'une illusion.

*« C'était pour voir comment adapter les grands principes de base des NWOW. Comment les appliquer au SPF (...).
« On vous écoute pour qu'on puisse s'adapter, etc... ». En réalité, rien du tout ! C'était juste, « on a une idée toute préconçue, on va inviter les gens qui vont dire : « oui, oui », et on pourra dire : « les gens ont été consultés et ça a été accepté. On y va et plus personne ne pourra se plaindre » (...) Donc, on avait noté sur le thème « bureaux » et on devait donner tous des noms, des mots qui nous venaient en tête, un espèce de brainstorming. Et de temps en temps, il y avait la personne [qui animait le groupe] qui disait : « oui, vous n'avez pas pensé à ça » ou qui rajoutait des mots. Et à la fin, elle prend son effaceur, et elle efface des mots, et elle a gardé majoritairement les siens en disant : « voilà je pense que ceci nous permettra d'avancer ! ». Si c'est pour donner les mots, et après, effacer les autres qui ont donné des*

arguments positifs et négatifs, alors, fais-le tout de suite ! Gagnons du temps ! (...) Ça ne sert à rien d'en discuter. » -

Sébastien, travailleur au sein de la direction générale de Politique de mobilité durable et ferroviaire.

« C'était des réunions d'infos, où on allait voir les hauts responsables qui nous expliquaient comment ils voulaient réformer les choses et tout ça, c'était plus des coups de gueule. J'ai envie de dire et parfois, dans le vent parce que de toute façon, les décisions étaient prises, ils venaient nous dire ce qu'ils allaient faire... Il y a des choses qu'ils ont peut-être prises en compte... certaines choses... mais je ne suis même pas sûr. » - Jérôme, travailleur au sein de la direction générale du Transport aérien.

Nos observations menées au sein de l'organisation suggèrent que ce phénomène d'instrumentalisation des espaces de discussion du travail est l'une des stratégies des managers et des directeurs pour (ré)affirmer leur position d'autorité. En effet, et contrairement à d'autres organisations dites libérées, la structure hiérarchique de l'organisation est restée (pratiquement) inchangée. Par ailleurs, au-delà de la promotion d'un leadership « orienté humain » ou « à visage humain », les managers ont gardé les mêmes responsabilités vis-à-vis de leur équipe.

1.2.2. Une dynamique qui témoigne d'un rôle de manager « libéré » difficile à vivre

Il semble donc que le rôle du manager « libéré » est complexe et amène les individus à trouver des stratégies pour conserver et/ou retrouver une forme d'autorité hiérarchique sous l'apparence d'un management participatif.

« Je ne sais pas encore très bien dans ce genre de nouvelle structure quel est le rôle du manager, qu'est-ce que je vais encore faire si à priori il y a des choses que je faisais, que je contrôlais avant et que je ne fais plus ? Qu'est-ce que je vais encore faire ? Quelle est ma place ? Je crois qu'il est important de bien définir, de bien le savoir. (...) Si tu y vas vraiment et que tu laisses vraiment une énorme autonomie et liberté à tes collaborateurs, il faut bien redéfinir le rôle du manager. » - Victor, manager au sein de Beliris.

Les ambiguïtés du métier de manager en contexte de « libération » sont d'ailleurs identifiées aussi par les travailleurs eux-mêmes qui sont conscients de celles-ci mais les perçoivent parfois comme des opportunités.

« C'est très déconstruit, j'ai l'impression, le rôle du coordinateur maintenant. Mais en même temps, le fait que c'est déconstruit, j'ai l'impression que c'est plus adapté aux situations qui se présentent. Quand on a besoin d'un collègue, c'est un collègue. Quand on a besoin de quelqu'un qui prenne une décision, il prend la décision et quand il faut quelqu'un pour motiver toute l'équipe, c'est lui qu'il le fait quoi. » - Igor, travailleur au sein du service d'encadrement

Pe&O.

La confusion du rôle du manager dans l'organisation étudiée semble être renforcée par le fait que certaines entités de l'organisation ont peu intégré le projet de « *libération* » de l'organisation. Ainsi, et comme nous l'avons précisé en amont, le déploiement du projet n'est pas identique dans toute l'organisation. Certaines entités fonctionnent donc encore avec un management « traditionnel » qui ne s'embarrasse pas du discours sur la « *liberté* » et affirme largement sa position hiérarchique et son autorité.

« Ici, j'ai bien le sentiment d'être sous l'autorité de quelqu'un ! Ce qui n'est pas négatif mais c'est totalement différent. De l'autre côté, j'avais l'impression que je n'avais pas de chef, je gérais comme je voulais. Ici, je ne peux pas faire tout ce que je veux. (...) On sait qu'on a [un manager] qui aime bien vérifier et qui aime bien savoir ce qui se fait dans [son entité]. Donc pas question de faire son projet de son côté. » - Camilla, travailleuse au sein de la direction générale du Transport routier et de la sécurité routière.

En résumé, notre analyse nous amène à identifier des situations d'instrumentalisation de certains espaces de discussion du travail à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique dans l'organisation. En effet, dans un contexte où le rôle du manager semble ambigu, les managers cherchent à (ré)affirmer leur autorité hiérarchique par le biais de différentes stratégies.

1.3. De la prescription sur le travail à la prescription sur la délibération sur le travail : la progressive invisibilisation du travail ?

Troisièmement, notre analyse nous amène à identifier une autre dynamique au cœur des espaces de discussion du travail. Nous revenons en effet ici aux espaces de discussion du travail structurels qui ont vu leurs pratiques changer suite au projet de « *libération* » de l'organisation. Souvenez-vous de l'instauration des pratiques dites d'intelligence collective au sein du service d'encadrement P&O ou encore de l'application du principe de subsidiarité au sein de Beliris. Notre analyse nous amène à identifier un déplacement de la prescription dans ces espaces de discussion du travail qui peut mener dans certains cas à l'invisibilisation du travail réel.

1.3.1. Libres d'obéir aux nouvelles prescriptions sur la délibération sur le travail

Le projet de « *libération* » de l'organisation nous semble amener une transformation dans la prescription du travail. En effet, au nom de l'autonomie et de la responsabilisation, il semblerait que les prescriptions envers le travail aient diminué.

« Il y [a] beaucoup de liberté pour certains collaborateurs (...) On ne peut pas tout à coup commencer à imposer de faire un autre travail. (...) L'autonomie est comprise par : je peux choisir sur quoi je travaille. » - Amandine, manager au sein du service d'encadrement P&O.

Néanmoins, nous avançons que la diminution des prescriptions sur le travail se réalise au profit d'une plus grande prescription sur la délibération sur le travail dans ces espaces de discussion du travail « libérés ».

1.3.1.1. *Libres d'obéir aux principes de l'« intelligence collective »*

Pour rappel, dans le service d'encadrement P&O, de nombreuses pratiques visant l'« intelligence collective » ont vu le jour dans les espaces de discussion du travail au nom de la « libération » de l'organisation.

Tout d'abord, il est important de rappeler que le recours aux principes de l'« intelligence collective » est une prescription en soi dans la mesure où elle a été imposée par le management de l'organisation dans l'objectif de « *se réunir plus efficacement* ». Par ailleurs, ces principes, par la discipline qu'ils imposent dans le dialogue nous semblent être davantage encore des prescriptions sur la manière de dialoguer dans ces espaces.

Pour rappel, les « règles du jeu » du dialogue sont extrêmement prescriptives dans ce type d'espaces de discussion du travail. À titre d'exemples, les personnes ne peuvent pas s'exprimer tant que l'animateur de l'espace de dialogue ne leur a pas cédé la parole. Il n'est pas non plus question de réagir à tort et à travers aux discussions menées. Si une personne intervient sous le couvert d'un « partage d'information », les autres personnes ne sont pas autorisées à exprimer un avis ou un conseil. Il n'y aura d'ailleurs qu'un tour de questions d'approfondissement permis aux autres participants. Un dernier exemple est l'ensemble des règles rappelées en début de rencontre (e.g. « *je m'occupe de mes fesses, le facilitateur donne la parole, etc.* »). Il nous semble donc qu'en dépit du discours sur l'autonomie prônée, les pratiques dites d'intelligence collective observées dans certains espaces de discussion du travail sont davantage des prescriptions visant à contraindre la manière dont le dialogue sur le travail se fait. Celles-ci s'apparentent à une injonction au recours de « nouvelles règles du jeu ».

Dans les pratiques les plus prescriptives observées, les tables, les ordinateurs et les téléphones portables sont également interdits dans les espaces de discussion. Ces prescriptions sont justifiées par l'objectif d'obtenir toute l'attention des personnes dans la discussion. D'après une personne rencontrée, ces prescriptions nouvelles permettent de bouleverser les habitudes de façon à recréer des nouvelles dynamiques de dialogue dans l'organisation.

« Parfois c'est mieux, c'est plus facile de changer la méthode pour mettre les points sur les règles que d'essayer de remettre les règles, que de rappeler les règles sur la façon que tu faisais déjà depuis des années. Parce que là, tu vas

avoir les discussions sur « ah non, mais moi j'ai appris que c'était comme ça ». Si c'est nouveau pour tout le monde, tout le monde va suivre. » - Chloé, manager au sein du service d'encadrement P&O.

Dans les faits, de nombreux actes de résistance à ces prescriptions sont observés (ce qui illustre également la première dynamique présentée dans cette section). Premièrement, les facilitateurs, eux-mêmes, alors qu'ils représentent les « gardiens » de ces prescriptions, sont les premiers à être source de résistance. Par exemple, plusieurs d'entre eux affirment *« développer leur style »*. De cette manière, ils se passent de certaines étapes ou certaines règles telles que « la météo du jour » ou encore la tolérance envers les ordinateurs ou les remarques spontanées. Deuxièmement, certaines équipes ont choisi de renoncer collectivement à certains principes comme l'explique une personne dans le verbatim ci-dessous.

« On essaye de faire des réunions en intelligence collective... Mais voilà, on a décidé que la réunion [de telle équipe], on ne l'adaptait pas parce que telle qu'elle est, elle est productive. Elle répond aux attentes. Alors, ça ne sert à rien... On a appliqué quelques petits trucs, chacun donne son point. On ne va pas aller jusqu'à changer, chambouler tout le truc. Changer la pièce, ne pas avoir de ça... non. » - Laurianne, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

En outre, ces prescriptions ne se retrouvent pas uniquement dans les espaces de discussion du travail caractérisés par le recours à l'« intelligence collective ».

1.3.1.2. Libres de se taire si tout va bien

Au sein de Beliris, et comme nous l'avons déjà exposé auparavant, des espaces de discussion du travail ont également été modifiés suite au projet de « libération » de l'organisation. En effet, en vertu du principe de subsidiarité et afin d'encourager l'autonomie et la prise de responsabilité, la dynamique de certains espaces de discussion du travail a été transformée à l'initiative des directeurs et managers. Ainsi, alors que certains espaces étaient auparavant dédiés à évaluer l'état d'avancement du travail en cours dans certaines équipes, il a été demandé aux travailleurs de ne venir dans ces espaces que si des problèmes avaient été identifiés. Dès lors, le travailleur qui estime que son travail se déroule dans les délais et les budgets prévus n'est pas invité à exposer le travail réalisé des semaines précédentes.

« Tant que vous n'avez pas de gros problèmes, on n'a pas besoin de retour de votre part. C'est un peu platement dit, mais c'est comme ça. En tout cas, pour [mes managers], c'est vraiment ça qui ressort. C'est : vous venez chez nous si vous avez des problèmes, nous, on essaye de vous aider à débloquer des problèmes qui sont trop gros pour vous ou que vous n'arrivez pas à débloquer. » - Guy, travailleur au sein de Beliris.

Si les intentions derrière ce changement de dynamique sont le développement de l'autonomie des travailleurs et la suppression d'une pratique jugée contrôlante par le management, ces nouvelles « règles du jeu » peuvent être considérées comme des prescriptions sur la manière de délibérer sur le travail.

1.3.2. Vers une invisibilisation du travail réel ?

Nos observations nous amènent à penser que ces nouvelles prescriptions ne sont pas sans conséquence. En effet, il semblerait que, dans certains cas, ces prescriptions soient source d'une invisibilisation du travail réalisé.

« On ne parle plus de toute une série de dossiers qui ne sont pas considérés comme problématiques et donc du coup, je connais beaucoup moins ces dossiers parce qu'on n'en parle pas et donc, moi, si je ne vais pas activement les voir. Je sais à peine ce qu'il se passe dans ces dossiers. Je sais à peine de quoi on parle, quel est ce projet, quels sont les défis, etc. Et donc là, j'imagine que c'est naturel dans ce genre de nouvelles façons de faire. » - Victor, manager au sein de Beliris.

N'étant plus amenés à présenter l'état d'avancement de leur travail, certains travailleurs ont ainsi perdu la possibilité d'exposer, dans un espace de discussion du travail, leur travail réel à leur manager et à leurs collègues. Certains travailleurs décident dès lors de ne pas respecter les « règles du jeu » et d'utiliser les espaces de discussion du travail pour donner de la visibilité à leur travail. Cette transgression de la « règle » de l'espace de discussion du travail vise la mise en lumière du travail réel. Parfois, ces transgressions sont incomprises par certains travailleurs qui ne ressentent pas ce besoin d'exposer leurs réalisations.

« Il y en a qui viennent systématiquement avec tous leurs dossiers... (...) et étalent ça complètement. Bon, on sait que tu travailles, que tu fais ci, tu fais ça, pour moi, tu n'as pas besoin de montrer tout ça. Comme s'il y avait un doute sur ce qu'ils font réellement et donc ça, moi, je trouve que c'est une perte de temps. (...) C'est un besoin de reconnaissance certainement, un besoin de reconnaissance. » - Fanny, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

Comme l'exprime la personne ci-dessus, l'impossibilité d'exposer le travail réalisé amène certaines personnes à expérimenter des déficits de reconnaissance au travail.

« Voilà, je pense que ça peut créer des problèmes de reconnaissance pour des personnes qui ont des attentes. Avec mon trajet personnel de développement, je prends une distance par rapport aux attentes. » - Richard, travailleur au sein du service d'encadrement P&O.

Si cette situation peut sembler problématique pour certains travailleurs, elle l'est aussi pour certains managers qui se sentent éloignés du travail réel auquel sont confrontés les travailleurs et dès lors, en incapacité de les soutenir et de les aider.

Plus largement, nous identifions que le projet de « *libération* » de l'organisation encourage de multiples façons une invisibilisation du travail réel et une injonction à ne pas montrer ses efforts dans le travail. En effet, de par les nouvelles règles en termes d'espaces de travail (« tu peux travailler d'où tu veux, quand tu veux, on ne doit plus te voir »), la digitalisation d'un grand nombre d'activités et d'interactions, ainsi que par l'application du principe de subsidiarité (« tu ne dois pas venir si tu n'as pas de problèmes »), nous pouvons comprendre que ce qui est attendu des travailleurs est d'atteindre des résultats (notamment par le dispositif d'évaluation de la performance) mais certainement pas de montrer leurs efforts. Les efforts dans le travail peuvent être réalisés dans l'ombre, à la maison, dans le train, à n'importe quelle heure. Par ailleurs, bien que la participation aux décisions et des pratiques de management participatif se soient développées, nous identifions de nombreuses prescriptions sur la manière de délibérer dans les espaces de discussion du travail.

En résumé, le projet de « *libération* » de l'organisation nous semble amener une transformation de la prescription du travail dans certains espaces de discussion du travail. En effet, si l'autonomie et la responsabilité prônées limitent a priori les prescriptions sur le travail, de nombreux dispositifs développent la prescription sur la délibération sur le travail. En effet, que ce soit l'application du principe de subsidiarité ou encore le développement des pratiques dites d'intelligence collective, les prescriptions sur la manière de discuter du travail dans les EDT sont nombreuses. Celles-ci mènent, dans certains cas, à l'invisibilisation du travail réel qui a ainsi pour conséquence d'être source d'un déficit de reconnaissance au travail pour certains travailleurs.

1.4. La déconsidération des espaces de discussion du dialogue social²²

La dernière dynamique identifiée par notre analyse est la déconsidération du management et d'un bon nombre de travailleurs pour les espaces de discussion du dialogue social.

1.4.1. Des espaces de dialogue inchangés ringardisés ?

Comme nous l'avons développé en amont, le projet de « *libération* » de l'organisation n'a pas amené de réelles transformations des dynamiques à l'œuvre dans ces espaces du dialogue institutionnalisé. Ces espaces de dialogue social inchangés témoignent d'une déconsidération (presque) généralisée dans

²² De nouveau, ces éléments doivent être interprétés en connaissance du fait que la grande majorité des représentants du personnel a refusé d'échanger avec la chercheuse dans le cadre de cette recherche.

l'organisation. En effet, alors que plusieurs travailleurs ont affirmé s'être « désyndicalisés » ces dernières années, d'autres semblent totalement indifférents ou aversifs envers les actions syndicales.

« J'étais syndiqué depuis 25 ans et j'ai quitté le syndicat l'année dernière parce qu'ils me cassaient les pieds en clair ! Ils sont un peu fatigants. » - Louis, manager au sein de la direction générale de Politique de mobilité durable et ferroviaire.

« Je me pose la question en sachant historiquement d'où viennent les syndicats, que c'est grâce aux syndicats qu'on a construit la Belgique telle qu'elle est, et tout... tout l'apport qu'il y a eu... C'est une de mes plus grosses déceptions ici, ce sont les syndicats » - Laurianne, travailleuse au sein du service d'encadrement P&O.

« Au moins je les vois, au mieux je me porte » - Léana, manager au sein du service d'encadrement Budget, contrôle de gestion et logistique.

Ce phénomène de déconsidération, voire parfois de mépris, des acteurs syndicaux serait lié à leur incapacité à trouver leur place de contre-pouvoir dans l'organisation « libérée ». En effet, les pratiques visant l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs telles que la mise en place du télétravail, des horaires flexibles ou encore la suppression de la pointeuse, ont été largement rejetées par les instances syndicales dans un premier temps alors que les travailleurs étaient plutôt favorables à ce type d'initiative. De plus, la dynamique de concertation sociale est jugée comme n'étant plus en phase avec la « modernisation » de l'organisation issue du projet de « libération », même pour un représentant syndical.

« C'est parfois tellement lourd que on se pose la question : Est-ce ça a un avenir ? Si ça continue d'être aussi lourd et pas assez... et moins souple parce qu'en fait, aujourd'hui, tout change, il faut de la souplesse » - Jérémy, représentant du personnel.

Pour de nombreux répondants, les représentants syndicaux de l'organisation n'ont pas su s'adapter au rythme de l'organisation et seraient dès lors « dépassés ».

« Et j'ai vraiment l'impression que ce qu'on a ici comme syndicats, c'est encore vraiment le vieux style. Ils veulent mettre des barricades, ils veulent un peu se profiler comme... Ce n'est pas pour le personnel, ce n'est pas pour le bien-être en général. C'est vraiment pour faire du boucan, une bagarre. C'est provocateur, vraiment du vieux style. On se croirait dans une usine dans les années 70/80. Ils n'ont pas évolué avec le temps. » - Jonathan, manager au sein de la direction générale du Transport aérien.

1.4.2. Une dynamique encouragée par les ambassadeurs de la « *libération* » de l'organisation ?

Une des raisons de ce phénomène avancée par les répondants est notamment le déploiement d'espaces de discussion du travail et de la participation des travailleurs de façon directe (et non indirecte, par le biais d'un représentant). En effet, plusieurs personnes ne ressentent plus le besoin d'être représenté (d'autant plus par un représentant qu'ils n'ont pas choisis²³) alors qu'ils estiment avoir la possibilité de faire entendre leur voix par ailleurs.

« Je ne suis même pas syndiqué. Je n'en ressens pas le besoin. Si un jour, je sens que ça sent le cramé... peut être... Pour me couvrir. Mais, j'ai des collègues qui sont syndiqués et qui ont un avocat pour se couvrir pour certaines choses. (...) Moi, je n'en ressens pas le besoin. » - Jérôme, travailleur au sein de la direction générale du Transport aérien.

« Avant, c'était plutôt l'habitude, tu choisisais un des trois. Et voilà... Parce que c'était normal. Moi non plus, ça ne me parle pas. Pourquoi ? Parce que je n'en ai pas besoin. La seule chose pour laquelle ça pourrait être intéressant, c'est si je vais participer à une grève parce que, comme ça, je suis un peu remboursée par le syndicat mais pour autre chose... Je n'en ai pas besoin parce que, moi j'ai l'impression que si je ne suis pas traitée d'une manière correcte, je vais réagir. Au pire, j'envoie un mail à la présidente. Je sais le faire moi-même. » - Chloé, manager au sein du service d'encadrement PC&O.

Enfin, il nous semble que l'image d'un dialogue social « dépassé » et « inadapté » à l'organisation « *libérée* » est largement soutenue par la direction qui s'accommode bien d'un affaiblissement de la force syndicale dans l'organisation.

« Je trouve que les syndicats n'aident pas toujours à ce que les choses se passent bien. (...) Je n'ai pas beaucoup d'enthousiasme ou d'affinité pour la concertation. » - Arnaud, membre du comité de direction.

En bref, il nous semble que le projet de « *libération* » est de nature à créer une déconsidération pour les espaces de discussion du dialogue social, notamment en offrant la possibilité aux travailleurs de se faire entendre par ailleurs. De plus, et comme souligné auparavant, le projet est de nature à individualiser les relations organisationnelles malgré l'intention d'une autonomie collective recherchée. Les acteurs syndicaux semblent en difficulté à trouver leur place de contre-pouvoir dans l'organisation, ce qui n'est pas simplement une caractéristique de l'organisation étudiée mais plus globalement, une tendance dans de nombreux secteurs. Il est donc important de souligner ici que notre analyse ne

²³ Dans la fonction publique belge, les représentants des travailleurs ne sont pas élus mais choisis par les instances syndicales au niveau national.

permet pas d'identifier dans quelle mesure cette déconsidération pour les espaces de discussion du dialogue social serait présente (ou non) sans le projet de « *libération* » étudié.

En résumé, la section 4 de ce chapitre s'intéresse au cœur de notre question de recherche, à savoir, aux dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée. S'appuyant sur l'analyse par catégories conceptualisantes, nous identifions quatre dynamiques principales :

1. Nous observons la transgression des règles (voire l'évitement) de certains espaces de discussion du travail au nom d'une appropriation individuelle de la « *liberté* » afin, pour les travailleurs, de s'assurer un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle.
2. Nous identifions également des situations d'instrumentalisation de certains espaces de discussion du travail à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique. Ces exemples illustrent le rôle difficile et ambigu du manager « *libéré* » au sein de l'organisation et la reconstruction d'une légitimité associée à ce rôle.
3. Notre analyse montre aussi comment la prescription sur le travail s'efface au profit d'une prescription sur la délibération sur le travail dans les espaces de discussion du travail « *libérés* ». Les prescriptions identifiées semblent mener, dans certains cas, à l'invisibilisation du travail réel des travailleurs, et donc, à des déficits de reconnaissance au travail.
4. Enfin, nous montrons la déconsidération du management et d'un grand nombre de travailleurs pour les espaces de discussion du dialogue social.

Résumé du chapitre 5

Le cas du SPF Mobilité & Transports

Ce chapitre présente l'ensemble du premier cas étudié dans cette recherche, le SPF Mobilité & Transports. La première section présente l'organisation étudiée. Ainsi, l'environnement des administrations fédérales dans lequel l'organisation publique évolue, sa mission et ses activités, sa structure sociale et physique et la culture bureaucratique de l'administration sont décrits. Cette section expose également l'appréciation générale plutôt positive des travailleurs rencontrés à l'égard de l'organisation dans laquelle ils travaillent.

Ensuite, une deuxième section porte sur le projet de « *libération* » de l'organisation. Tout d'abord, les objectifs (à la fois économiques, écologiques et humanistes) du projet sont présentés. Par ailleurs, les différentes étapes du projet de « *libération* » sont exposées en trois catégories : 1) celles visant à faire évoluer la philosophie managériale (e.g. la redéfinition des valeurs de l'organisation) ; 2) celles visant à développer les substrats techniques soutenant la « *libération* » (e.g. la pratique du sans-pointage, le télétravail) ; 3) celles soutenant le développement de nouveaux rôles et de nouvelles dynamiques dans le travail (e.g. pratiques de participation, nouveaux rôles de leadership). Ensuite, nous montrons comment la gestion du projet a évolué d'une stratégie de « révolution » à une gestion souple visant plutôt l'« évolution ». Enfin, la perception des personnes rencontrées quant au projet témoigne, par exemple, de la perception de bénéfices a posteriori mais d'un changement difficile à vivre au moment du lancement du projet, en 2014.

Dans ce chapitre, nous décrivons aussi les espaces de discussion du travail observés au sein du SPF Mobilité & Transports. Ceux-ci sont listés et décrits : les EDT structurels internes (tels que le comité de direction, les comités de gestion ou encore les réunions d'équipe) ; les EDT structurels mixtes (tels que les groupes de travail ou encore les interventions) ; les EDT informels (tels que les bureaux partagés) et les EDT virtuels (via Teams, par exemple). Les différentes pratiques de ces espaces sont également décrites ainsi que les leviers et les freins au dialogue sur le travail identifiés par les répondants. Quatre catégories de freins et leviers perçus sont repérés : 1) les facteurs environnementaux ; 2) les facteurs culturels ; 3) les facteurs interpersonnels ; et 4) les projets managériaux concernant le dialogue. Cette troisième section s'intéresse également à l'appréciation des répondants quant à la qualité du dialogue dans leur organisation ainsi qu'au cas spécifique du dialogue social.

Enfin, la section 4 de ce chapitre présente des pistes de réponses à la question de recherche posée dans la thèse. En effet, différentes dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail de

l'entreprise dite libérée sont révélées par notre analyse. Quatre éléments sont identifiés. Tout d'abord, nous observons deux dynamiques de résistance dans les espaces de discussion du travail :

- 1) La transgression des règles (voire l'évitement) de certains espaces de discussion du travail au nom d'une appropriation individuelle de la « liberté » afin, pour les travailleurs, de s'assurer un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle.
- 2) L'instrumentalisation de certains espaces de discussion du travail à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique. Ces exemples illustrent le rôle difficile et ambigu du manager « libéré » au sein de l'organisation.

Nous identifions également deux autres dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail du SPF Mobilité & Transports, à savoir :

- 3) La diminution de la prescription sur le travail au profit d'une prescription sur la délibération sur le travail dans les espaces de discussion du travail « libérés ». Cette prescription semble mener, dans certains cas, à l'invisibilisation du travail réel des travailleurs.
- 4) La déconsidération du management et d'un grand nombre de travailleurs pour les espaces de discussion du dialogue social.

Chapitre 6 : Le cas Emyo

Objectifs du chapitre

- *Présenter le contexte organisationnel de la deuxième étude de cas de la recherche ;*
- *Présenter les résultats des analyses thématiques et par catégories conceptualisantes réalisées sur les données récoltées au sein d'Emyo.*

Introduction

Dans ce sixième chapitre, nous étudions le deuxième cas au cœur de cette recherche : Emyo²⁴. Pour rappel, notre méthodologie se base sur une étude de cas dissemblables (cf. Chapitre 4). Alors que notre premier cas concernait une organisation publique de plus d'un millier de travailleurs, le second cas est une petite entreprise du secteur privé engageant une septantaine de personnes, Emyo. Dans une visée de cohérence, la structure d'ensemble de ce chapitre est très similaire à celle du chapitre précédent. La comparaison entre les deux cas sera l'objet du chapitre suivant.

La première section du chapitre est dédiée à la présentation de l'organisation, notamment caractérisée par du changement permanent et un secteur d'activité très concurrentiel où les travailleurs qualifiés sont rares. Nous présentons également dans cette première section la mission et les activités de l'organisation.

La deuxième section porte sur le projet de « *libération* » de l'organisation. Les objectifs poursuivis par le déploiement de cette technique managériale ainsi que les différentes étapes par lesquelles l'organisation a expérimenté son parcours de « *libération* » sont exposés. Cette section s'intéresse également, par exemple, à la perception des individus sur ce projet.

Ensuite, les espaces de discussion du travail d'Emyo sont listés et leurs pratiques sont décrites dans une troisième section. Les différents leviers et freins perçus à un dialogue de qualité par les personnes rencontrées sont également présentés. Des éléments relatifs à l'appréciation des personnes rencontrées concernant ces espaces de discussion du travail sont décrits aussi.

Enfin, la quatrième section du chapitre se penche, comme dans le chapitre précédent, sur le cœur de notre question de recherche, à savoir, les dynamiques à l'œuvre au sein des espaces de discussion du travail d'Emyo. Celles-ci sont issues de l'analyse par catégories conceptualisantes réalisées sur les

²⁴ Pour rappel, il s'agit d'un nom d'emprunt (cf. Chapitre 4)

données récoltées. En résumé, cinq dynamiques sont identifiées : Le paradoxe de l'injonction au développement personnel (4.1) ; l'élaboration collective de prescriptions sur la délibération sur le travail, menant dans certains cas, à une mise en visibilité du travail réel (4.2) ; la légitimation de l'expertise au sein des espaces de discussion du travail (4.3) ; la présence de consensus de façade liés à la persistance de l'autorité légale (4.4) ; et enfin, l'instrumentalisation d'un postulat d'immaturité des travailleurs à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique (4.5).

Section 1 : Présentation de l'organisation

Dans cette section, nous décrivons l'organisation Emyo. Celle-ci est d'abord présentée par son environnement (1.1.) ; sa mission et ses activités (1.2.) ; les personnes travaillant dans l'organisation (1.3.) ; la structure physique de l'organisation (1.4.) ; la culture organisationnelle (1.5.) et enfin, l'appréciation globale des personnes rencontrées quant à leur quotidien dans l'organisation (1.6.).

1.1. L'environnement : le secteur privilégié de la consultance informatique

Créée en 2008 en Wallonie par trois ingénieurs en informatique, Emyo est une entreprise du secteur privé active dans le milieu de la consultance informatique. Le secteur du numérique en Belgique (et en Wallonie) est un secteur privilégié. Selon Statbel²⁵ et DigitalWallonia²⁶, le chiffre d'affaires du secteur numérique, en Belgique, a augmenté de 20% entre 2013 et 2016. Par ailleurs, le nombre de postes de travail dans le secteur numérique aurait augmenté de 3,8% en un an (entre 2016 et 2017). Si le secteur du numérique reprend d'autres activités que celles proposées par Emyo (comme le marketing digital ou encore la gestion de la sécurité informatique), d'autres chiffres soulignent la croissance du secteur spécifique de la consultance informatique. En effet, Statbel²⁷ affirme qu'en 2018, « *qu'une entreprise emploie ou non des spécialistes ICT, elle doit néanmoins effectuer certaines opérations informatiques. Dans près de deux tiers (60,3%) des entreprises de 10 personnes ou plus, ces opérations sont effectuées par des prestataires externes, dans 17% des cas par leurs propres employés et dans 15,1% des entreprises par une combinaison de leurs propres employés et de prestataires externes* ». Cette situation a des conséquences sur le travail opérationnel quotidien d'Emyo. En effet, au-delà des aspects humains (qui seront développés ci-après dans la sous-section réservée aux membres du personnel), cette situation assure à l'organisation une croissance importante et lui permet d'être sélective dans les projets dans lesquels elle s'investit.

« C'est à nous de trouver des clients qui vont motiver les consultants. Si on leur dit : « Hé les gars, on a un super contrat, on a besoin de 12 consultants qui vont faire de la maintenance d'un brol qui a dix ans, et ça, pendant deux ans ». Le turnover qui n'est déjà pas bon, va encore plus se casser la figure. Donc, c'est super important de trouver des technos qui vont les intéresser, des environnements intéressants, des missions qui sont agréables. » - Fabienne, équipe Admin.

²⁵ Site internet : www.statbel.fgov.be consulté le 9 avril 2020.

²⁶ Site internet : www.digitalwallonia.be consulté le 9 avril 2020.

²⁷ Site internet : <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/chiffres-en-image-les-specialistes-des-tic-sur-le-marche-belge-du-travail>, consulté le 9 avril 2020.

L'extrait ci-dessus souligne les difficultés, non pas à trouver des clients mais plutôt des travailleurs qualifiés. Du point de vue des clients, Emyo collabore principalement avec des organisations publiques. En effet, plus d'une cinquantaine de consultants (sur 65) travaillent au sein d'organismes publics. Pour certains consultants rencontrés, cette spécificité contribue à donner du sens à leur travail.

« J'ai l'impression qu'il y a quand même une certaine éthique dans le choix des clients. (...) Une éthique sociale et écologique. (...) Pratiquement tous nos clients sont des services publics. » - Jérémy, équipe Consult.

1.2. Emyo : Mission et activités

La mission de l'organisation est décrite de la façon suivante : *« (1) Accompagner par de la consultance et de la réalisation l'évolution du système informatique des entreprises et des institutions, proposer et mettre en place des solutions durables, innovantes et enthousiasmantes ; (2) Accompagner et supporter les apprentissages personnels et collectifs des hard/soft skills, tant dans nos difficultés que dans nos réussites, agir individuellement et collectivement avec pragmatisme, plaisir et engagement ; (3) Développer nos outils d'intelligence collective au service de la raison d'être »* (Document 2, p. 9).

Concrètement, Emyo fournit des services de consultance en informatique à des clients, majoritairement issus du secteur public. Leur accompagnement se décline en trois activités principales : (1) la construction d'applications sur mesure, principalement dans les technologies Java et DotNet. Cela consiste en la construction de différentes applications aussi bien pour le web que pour des supports mobiles ; (2) l'intégration d'outils dans divers environnement IT ; (3) le conseil en pratiques (e.g. architecture IT) ou en méthodologies telles qu'Agile ou Scrum, par exemple.

Pour réaliser ses activités, l'organisation se divise en deux grandes équipes : les consultants²⁸ et les fonctions dites de support²⁹. Dans la partie opérationnelle, les consultants sont répartis dans deux entités opérationnelles. La première est dédiée aux comptes « autonomes », qui sont des clients avec lesquels la relation est stabilisée sur le long terme. La deuxième est « l'incubateur » dédié aux projets avec de nouveaux clients.

« Il y a deux BU dans la société. Il y a une BU qu'on appelle maintenant l'incubateur. C'est tout ce qui est nouveaux comptes, tout ce qui est privé, petits et moyens comptes. Et puis, il y a tous les autres comptes, qui sont censés être matures et autogérés. » - Fabienne, équipe Admin.

²⁸ À qui nous nous référons en tant que l'équipe Consult.

²⁹ À qui nous nous référons en tant que l'équipe Admin.

D'un point de vue organisationnel, il est difficile d'exposer la structure de l'organisation car il n'existe pas d'organigramme officiel de l'organisation. Il ne s'agit pas d'un oubli mais d'une volonté explicite, comme l'explique un membre de la direction ci-dessous.

« Oui, un théorique pour l'ISO. (...) Personne ne saura te donner un organigramme parce qu'il n'y a pas vraiment d'organigramme reconnu et vivant. (...) Et donc, il n'y en a aucun qui saurait te donner un organigramme. Et je les rejoins, aujourd'hui, il n'y a pas d'organigramme. » - Jules, direction.

La brochure d'accueil des nouveaux collaborateurs présente toutefois un organigramme très succinct. Il est représenté dans la Figure 7 (Document 2, p. 16).

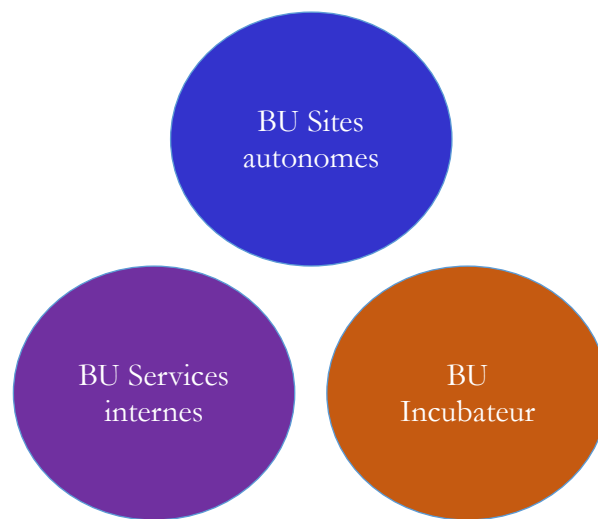


Figure 7 - Organigramme d'Emyo présenté dans la brochure d'accueil des nouveaux collaborateurs

Dans cette recherche, et par souci de rendre justice à la réalité organisationnelle observée tout en garantissant l'anonymat des personnes rencontrées, nous considérons l'organisation comme ayant trois composantes principales : la direction (qui reprend les deux administrateurs actuels de la société), l'équipe Consult (qui reprend les deux entités « sites autonomes » et « incubateur ») et l'équipe Admin (qui reprend les neuf personnes travaillant dans les services internes). La Figure 8 représente cette structure.

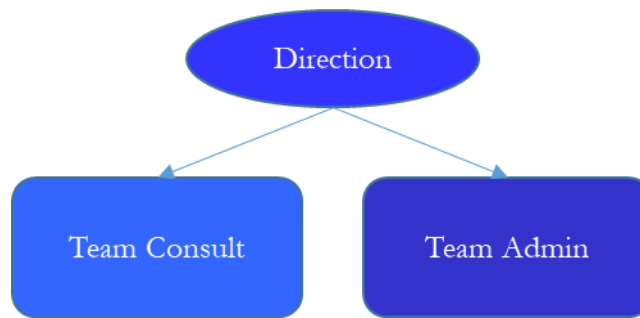


Figure 8 - Organigramme d'Emyo recomposé à partir de nos observations

Nous présentons ces différentes équipes dans la section suivante consacrée aux membres du personnel d'Emyo.

1.3. Les membres du personnel d'Emyo

Septante-six personnes travaillent au sein d'Emyo. Il est intéressant de souligner que pour une personne rencontrée, il n'est pas approprié de parler d'employés au sein d'Emyo.

« Ici, le terme employé n'est pas approprié. On est soit au service des ressources humaines, soit au service de la gérance, et en tant que consultant, auprès des clients existants. Il n'y a pas d'employés dans le sens traditionnel du terme. Cela n'existe pas. » Claire, équipe Admin.

Nous pouvons caractériser, comme annoncé, les membres du personnel en présentant trois groupes principaux : la direction (deux personnes), l'équipe Admin (neuf personnes) et l'équipe Consult (65 personnes).

1.3.1. La Direction

La direction regroupe deux personnes principales, que nous appellerons dans cette recherche Jules et Cédric. Historiquement, l'organisation a été créée par trois personnes, dont Jules. Au fil des années et suite à des différends, une seule des trois personnes (i.e. Jules) est restée dans l'organisation et en est devenue l'administrateur général. Si nous faisons référence à la littérature managériale sur les entreprises dites libérées, il endosse le rôle du « *leader libérateur* ».

« J'étais consultant, j'étais employé dans une boîte d'informatique multinationale et je dirigeais un projet où j'ai fait x4 sur l'équipe et sur le chiffre d'affaires en 4 ans et je ne m'y retrouvais plus dans le mode de fonctionnement. J'étais assez autonome dans ma gestion des équipes. (...) Mais alors, j'ai commencé à réfléchir... Il y avait en plus certaines valeurs sur lesquelles je ne me retrouvais pas. Je me suis dit : je vais peut-être chercher ailleurs. J'ai cherché, je n'ai rien trouvé. Alors je me suis dit : pourquoi pas lancer ma boîte? Et c'est comme ça qu'est venue l'initiative de lancer Emyo.

Parce que je ne m'y retrouvais plus dans les structures dans lesquelles j'étais et je ne retrouvais rien d'autres. » - Jules, Direction.

« C'est un peu complexe. C'est touchy mais par contre, c'est très bien le fait que la plupart ne connaissent plus l'historique. Ils sont tous partis mais ça fait partie des phases compliquées de la boîte. Ils étaient trois. Puis, il y en a un qui s'est mis un peu sur le côté, mais qui a continué à bosser, puis ils n'étaient plus que 2. Les deux ont été en conflit. Le troisième est revenu un petit peu. Ils ont été en procès, il s'est fait éjecter, celui qui était revenu est reparti. Puis, il est reparti définitivement, tout cela dans une atmosphère assez conflictuelle. » - Raphaël, équipe Admin.

Depuis novembre 2019, date à laquelle nous avons commencé notre investigation, une deuxième personne (i.e. Cédric) a rejoint Emyo et est devenue administrateur d'une société de management participatif au sein de la structure d'Emyo et référent RH de l'équipe Admin. Ainsi, depuis peu, une deuxième personne a un rôle d'administrateur dans l'organisation, en étant administrateur d'une nouvelle structure de consultance et coadministrateur de l'équipe Admin (qui devient une société).

« On m'a cordialement invité à rejoindre le groupe afin d'être notamment administrateur [d'une nouvelle entité de consultance], coadministrateur [des services internes] et de la mise en place de tout ce qui est [services internes], et de manière très temporaire, le référent RH pour Emyo. » - Cédric, Direction.

Dès lors, pendant nos observations, deux personnes étaient considérées comme étant administrateurs d'Emyo, bien que Jules reste largement considéré comme le dirigeant de l'organisation.

Au-delà de la direction, il existe donc deux grandes équipes au sein des membres du personnel d'Emyo. D'une part, l'équipe Admin qui se trouve au siège social de l'organisation et qui s'occupe des différentes fonctions support sous forme des cercles (e.g. RH, finances, marketing). D'autre part, l'équipe Consult qui sont les consultants en informatique qui travaillent chez et/ou pour les clients d'Emyo.

1.3.2. L'équipe Admin

L'équipe Admin assure l'ensemble des services supports d'Emyo. Celle-ci est composée de différents cercles liés aux différentes activités de support de cette équipe. La Figure 9 représente ces différents cercles.

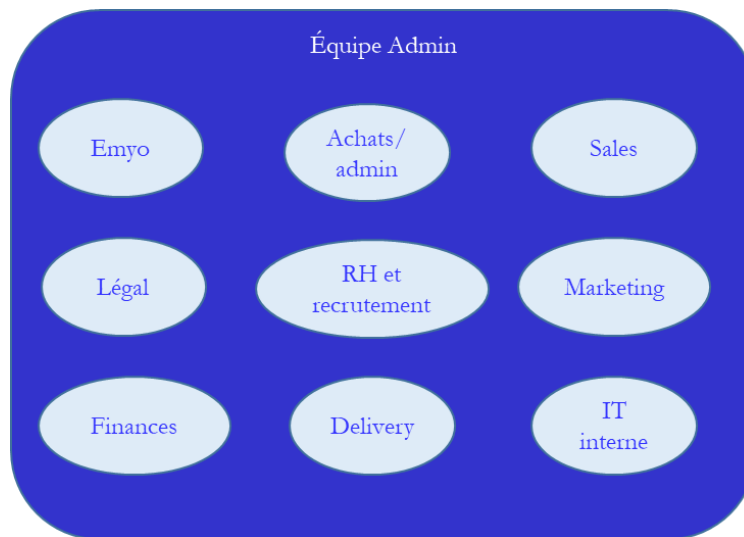


Figure 9 - Composition de l'équipe Admin d'Emyo

Si la Figure 9 peut laisser penser à une vaste équipe composée de différentes entités, l'équipe Admin est en fait composée de neuf personnes salariées qui endossent différents rôles dans différents cercles. Ainsi, une même personne peut être membre du cercle Marketing et du cercle Sales, par exemple. Jules, membre de la direction, est également membre de certains cercles. Il est, par exemple, seul dans le cercle « Légal ». Le cercle intitulé « Émyo » est le cercle de la direction (cf. Section 3).

Sur l'intranet de l'organisation, on peut lire les définitions retenues pour les cercles et les rôles :

- « Un cercle est une entité ayant un ensemble de responsabilités propres (mission), impliquant l'exercice d'un ensemble de responsabilité incluant un certain niveau de complexité. Dans un cercle, on retrouve d'office plusieurs rôles et plusieurs personnes ;
- Un rôle est exercé par une ou plusieurs personnes et se définit à travers un ensemble de responsabilités propres (mission), impliquant l'exercice d'un ensemble de responsabilités de moindre complexité que celles d'un cercle. » (Document 21).

Par ailleurs, l'explication du fonctionnement de ces cercles et rôles est également explicitée :

- « La mise en place de cercles au sein desquels les personnes ont un pouvoir équivalent, vise à favoriser l'écoute et l'expression de chacun et, ce faisant, l'émergence de l'intelligence collective. Elle privilégie des phases de concertation et d'échange en amont des prises de décision stratégiques, encourageant l'implication et la responsabilité de chacun au sein de l'organisation et facilitant la mise en œuvre des décisions avec plus d'unité et de puissance ;
- Pour définir un rôle sans référence aux personnes, il faut tout d'abord donner un nom décrivant celui-ci, ainsi qu'une ou plusieurs activités (qui y sont rattachées), que la personne qui sera affectée à ce rôle, va « énergiser »

pour le compte de l'organisation. Le tenant du rôle (la personne qui est affectée pour animer/ « énergiser » le rôle) doit posséder toute l'autorité nécessaire pour conduire ces activités et prendre toutes les décisions requises dans le périmètre d'action dudit rôle. Cette autorité peut être restreinte par des limites et/ou des contraintes pour permettre aux autres rôles d'effectuer leur travail efficacement. Lorsque les rôles sont définis à partir de ce qui est nécessaire à l'organisation pour manifester sa raison d'être, nous pouvons alors regarder quels sont les talents disponibles et affecter le meilleur choix au rôle à énergiser. Et naturellement, la plupart d'entre nous tiendrons plusieurs rôles » (Document 22).

L'équipe Admin regroupe donc les personnes qui s'occupent des différentes fonctions support de l'organisation : le marketing, la RH, les finances, etc. Parmi celles-ci, certaines personnes sont « référentes » de cercle. Cela signifie qu'elles ont la responsabilité du travail de leur cercle. Cette personne est considérée comme étant la plus expérimentée du cercle.

« Et la personne qui est référente. C'est quoi ? C'est la personne qui paraît la plus expérimentée du cercle et donc qui va avoir un rôle d'animation du cercle, de l'équipe, et puis, si à un moment ça déconne, qu'il faut trancher, c'est elle qui tranchera. Ou si les personnes sont paumées, qu'elles n'y arrivent pas, c'est vers elles qu'elles vont, vers cette personne pour demander de l'aide. Pour moi, c'est une évolution dans le sens de renforcer l'obligation de résultats à un certain moment. On n'est pas juste dans « on fait et on verra bien », non, le référent a ce rôle d'assurer qu'il y ait un certain résultat, qui soit réalisé, qui se doit d'être fait. La paye, on n'a pas le choix, ça doit être fait, ce ne serait pas acceptable. (...) Pareil pour plein d'autres choses. Donc, le rôle de référent a ce monitoring, il y a un résultat qui doit être fait, s'il y a besoin, il tranche. Sinon, c'est un animateur et un membre de l'équipe. » - Jules, Direction.

« Il n'y a pas de hiérarchie, pas d'organigramme. Oui, il y a une hiérarchie de statuts qui nous est imposée, mais ici, on parle plutôt de référent, on va plutôt parler de seniors, mediors, juniors en fonction de l'expérience et des diplômes car au niveau consultance, les diplômes sont quand même importants. Même en ressources humaines, j'ai deux collègues qui sont des juniors puisqu'elles viennent de sortir de l'école, elles n'ont pas assez d'expérience suffisante pour gérer tout de A à Z, sans demander l'avis du référent (...). Donc, dans la cellule, il y a la personne référente qui va comme un hélicoptère superviser l'ensemble. Chacun va travailler sous cet hélicoptère qui va avoir un regard plus légal. » - Claire, équipe Admin.

Afin d'exemplifier un maximum le travail réel des travailleurs concernés par cette recherche, voici quelques exemples des tâches et responsabilités endossées par l'équipe Admin. Les membres du cercle RH s'occupent de tous les aspects administratifs de la gestion du personnel, en assurant la coordination avec un secrétariat social extérieur à l'entreprise. Cette équipe gère également les demandes de formation, l'ensemble du processus de recrutement et l'organisation d'événements pour les membres du personnel, par exemple. Les membres du cercle financier sont en charge de différentes tâches qui

visent à monitorer et à assurer les finances de l'organisation. Cela peut se concrétiser, par exemple, par le suivi des liquidités de l'organisation et la réalisation de prévisions financières et comptables. Enfin, le cercle IT gère les infrastructures informatiques de l'organisation. Ce cercle prend ainsi en charge l'achat et l'installation du matériel et des logiciels nécessaires à la bonne réalisation du travail des membres du personnel. Ce sont eux également qui créent les adresses email des nouveaux travailleurs ou qui donnent les accès aux différentes plateformes utilisées par les travailleurs.

1.3.3. L'équipe Consult

Au-delà de la direction et l'équipe Admin, les autres membres du personnel d'Emyo sont des consultants. Ils sont salariés au sein d'Emyo et prestent des services de conseil dans d'autres organisations.

L'équipe Consult est caractérisée par différents profils et métiers de l'informatique. On y retrouve principalement des développeurs, des analystes business, des chefs de projet et des architectes de solutions IT. Concrètement, ces personnes travaillent dans des équipes « projet » où elles endossent des rôles spécifiques. Les développeurs sont les « travailleurs de première ligne » du développement d'un logiciel ou d'une application. En suivant des directives précises, ils rédigent des lignes de codes et testent celles-ci afin d'identifier si les fonctionnalités développées par l'outil correspondent bien à celles attendues par le client. Les analystes business ont pour mission d'assurer l'adéquation entre le travail des développeurs et les attentes des clients. Leur travail est donc essentiellement communicatif. Il s'agit de traduire les attentes des clients (tout en conseillant celui-ci) en objectifs techniques pour les équipes de développeurs. Ce métier exige donc des capacités « business » pour comprendre les besoins et les enjeux auxquels le client fait face mais aussi des capacités « IT » pour être capable de dialoguer avec les équipes techniques. Les chefs de projet, eux, assurent l'animation de l'équipe, l'état d'avancement du projet et veillent à la gestion des coûts et au respect des délais. Enfin, les architectes de solutions IT sont des experts dans certaines technologies et ont pour mission d'élaborer la faisabilité technique de certaines solutions informatiques.

Comme nous l'avons annoncé, le marché de la consultance informatique est un marché porteur au sein duquel les travailleurs qualifiés sont considérés comme des « ressources rares », bien plus que les clients.

« C'est qu'aujourd'hui, le marché demande : est-ce que vous avez les bons profils ? Les ressources ? Et donc, c'est un peu difficile dans les entreprises assez anciennes que les commerciaux acceptent qu'ils ne soient plus les rois. Demain, ce

seront les recruteurs. En tous les cas, ce seront les recruteurs qui auront beaucoup plus de poids dans une entreprise que les commerciaux. Mais ça fait partie du jeu. » - Fabienne, équipe Admin.

Les membres de l'équipe Consult sont donc des personnes qualifiées, considérées comme étant très intelligentes et ayant « un haut niveau de potentiel ».

« On a des esprits rapides, subtils et critiques, très analytiques, en gros des profils d'informaticiens... » - Dominique, équipe Admin.

« On a une grosse grosse brochette quand même de hauts potentiels dans la boîte. » - Jules, Direction.

Cette caractéristique est également typique du secteur du numérique. En effet, selon Statbel³⁰, 46,4% de la population occupée totale belge disposait, en 2017, d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Dans le secteur du numérique, ce sont 75,7% des personnes occupées qui disposaient de ce type de diplôme. Par ailleurs, il est intéressant de noter que ce chiffre est encore plus important pour les femmes occupées dans le secteur du numérique. En effet, 87% d'entre elles disposaient d'un diplôme de l'enseignement supérieur à cette époque.

Par ailleurs, ces travailleurs sont considérés comme étant en pénurie. En effet, en Wallonie, le Forem³¹ considère les métiers de l'informatique comme des choix de carrière à privilégier en 2019. Par ailleurs, de nombreux métiers du secteur de la consultance en informatique sont jugés, par cette même institution, comme étant en pénurie. Il s'agit par exemple des analystes en informatique et business, des développeurs et des chefs de projet en informatique.

Cette situation n'est pas sans conséquence dans la gestion de l'équipe Consult. En effet, ce n'est pas un secteur où « le travailleur reste car il n'a pas d'autres choix ». Les salaires proposés sont bons et les opportunités d'emploi sont nombreuses pour ces différents profils.

« Tout le monde, tous les secteurs de la consultance en développement, tout le monde cherche des gens. J'étais chez un client ce matin, un prospect ce matin, il demandait des gens pour démarrer le projet, j'ai dit : « Oui, le projet m'intéresse, il est super d'un point de vue technique et tout ça, (...) Mais je n'ai personne qui est disponible ». (...) Un bon consultant chez nous, s'il met son CV sur le Net le lundi, le vendredi, il a au minimum trois offres et une

³⁰ Site internet : <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/chiffres-en-image-les-specialistes-des-tic-sur-le-marche-belge-du-travail>, consulté le 9 avril 2020.

³¹ Document : Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi : https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391456911465/20190701_Analyse_Liste_2019_Metiers_en_tension_de_recrutement_en_Wallonie.pdf consulté le 9 avril 2020.

dizaine de contacts qui vont continuer sur la semaine d'après. Ils savent changer dans la semaine de job. C'est effrayant. » - Raphaël, équipe Admin.

Cette situation expliquerait en partie le haut niveau de turnover au sein d'Emyo. Si nous ne disposons pas de chiffres précis, il semblerait que le turnover soit d'environ 20%. Pour de nombreuses personnes rencontrées, il s'agit d'un réel enjeu dans l'entreprise.

« On sait aujourd'hui, je pense qu'on est à sept postes à pourvoir pour un informaticien disponible. Donc tout le monde se les arrache ! (...) Pour moi, ça ne va pas. On a un turnover qui frôle les vingt pourcents. Ce n'est pas bon du tout. Donc, il y a vraiment un travail de repartir à la reconquête des informaticiens, de leur métier, de ce qui les passionnent. » - Fabienne, équipe Admin.

« Moi, je trouve qu'on a un turnover qui est à ce stade-ci beaucoup trop important dans la boîte. (...) En tous les cas, je m'attendrais, ou j'espère qu'avec ce style de management, on ait un turnover beaucoup moins important. Je trouve qu'on a un turnover beaucoup trop important. Pourquoi c'est handicapant ? Parce qu'on travaille beaucoup sur le rationnel, sur la confiance, sur un mode de fonctionnement différent et donc, si on veut travailler là-dessus, le temps d'apprentissage est aussi plus important que dans une autre boîte. » - Raphaël, équipe Admin.

De nombreuses personnes questionnent le haut niveau de turnover et estiment qu'il faudrait mettre en place des actions pour diminuer la rotation des membres du personnel dans l'organisation.

« Il ne faut pas être naïf. Du turnover, il en faut toujours un peu, mais pas autant qu'on en a. On souffre d'une difficulté, c'est qu'on assiste aujourd'hui à... un informaticien reste à peu près deux ans et demi, trois ans dans la société. C'est trop court parce qu'à peine séniorisé, il n'est plus là. Et donc, oui, il faut réussir à allonger cela un petit peu. » - Fabienne, équipe Admin.

De son côté, la direction semble accepter la situation estimant que le marché est déterminant même si Jules reconnaît que la philosophie de « libération » peut également être un élément influençant le turnover dans l'organisation. D'après lui, ce style de management peut mener à plus de turnover par les exigences qu'il comporte en termes de développement personnel et de capacité à se remettre en question. En outre, Jules estime que le développement du sentiment d'autonomie et de responsabilisation amène des personnes à quitter le salariat pour l'entrepreneuriat.

« Le turnover, (...) c'est spécifique à l'IT. Et au fait que les personnes savent que s'ils ont envie d'un peu plus de ceci ou un peu moins de cela, ils changent de boîte comme ils veulent, en deux jours, tu as un contrat. (...) Ce qui a parfois comme effet d'avoir le côté enfant gâté ou l'enfant roi. Mais par rapport à notre mode de fonctionnement. Moi, je vois deux contributions au turnover. Un, des personnes qui à un moment saturent, ça ne leur convient plus et quittent. Et

souvent, à ce moment-là, c'est qu'elles sont confrontées à une problématique où elles sont poussées à se remettre en question. Mais comme elles ont le choix. Mais si elles veulent garder le job, c'est nécessaire d'avoir une remise en question et parfois, elles se disent : « mais non, je n'ai pas envie. Je préfère prendre un autre job dans une boîte où on ne va pas gérer ça comme ça, on me dira ce que j'ai à faire et j'exécuterai, et si on se plante, ce ne sera pas de ma faute ». Très bien. C'est leur choix. Chacun sa vie. Je n'ai aucun souci avec ça. Le deuxième. Un effet de bord de l'autonomie qui est aussi lié à la facilité du monde de l'IT, c'est qu'on a une série de personnes qui se voient dans un mode d'autogestion et puis basculent en indépendant. Ils se disent : « Si je suis en autogestion, que je me gère tout seul, alors, je me mets en indépendant ». (...) Ça, pour moi, c'est le fait de pousser l'autonomie, la responsabilité dans un marché très, très demandeur, ça favorise le passage en indépendant. » - Jules, direction.

Néanmoins, si le projet de « libération » peut mener à des départs, de nombreuses personnes ont témoigné avoir choisi de rejoindre Emyo pour ses valeurs humanistes et son management « libéré ».

« C'est vrai que l'idée d'une entreprise libérée m'avait intéressé. C'est principalement pour ça que je suis rentré. En fait, je venais d'une boîte où le CEO était un connard et ça me dérangeait quand même pas mal d'être dans une boîte où c'est un tyran... et du coup, j'avais aussi d'autres frayeurs. Et j'avais une autre offre ou j'avais l'impression de nouveau que le CEO était un connard. Si c'était pour répéter le même pattern, ça ne servait à rien. Et j'aime bien aussi m'impliquer... Je n'aime pas être juste là pour la tâche qu'on m'a assignée. J'aime aussi être dans des petits trucs, et pas juste être cantonné à sa tâche et c'est vrai que ça peut laisser des opportunités pour le faire. Je me suis dit : Pourquoi pas ? » - Olivier, équipe Consult.

Au-delà des caractéristiques présentées ci-dessus, l'équipe Consult est également caractérisée par un faible équilibre des genres. En effet, et comme c'est le cas dans le secteur du numérique en général, l'équipe Consult est composée à plus de 90% d'hommes.

« La consultance, c'est principalement les garçons. » - Claire, équipe Admin.

Il est intéressant de souligner qu'une étude de la Commission européenne³² identifie le peu de présence féminine dans le secteur du numérique comme l'une des causes de la pénurie des professionnels du secteur numérique. Alors que 52% des européens sont des femmes, seuls 15% des emplois du secteur numérique sont occupés par des femmes, en Europe. En Belgique, selon Statbel³³, en 2017, 81,8% des emplois du secteur numérique étaient détenus par des hommes.

³² Document : Women in the Digital Age (2018) : <https://www.media2000.it/wp-content/uploads/2018/03/WomeninDigitalAgeStudy-FinalReport.pdf>, consulté le 9 avril 2020.

³³ Site internet : <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/chiffres-en-image-les-specialistes-des-tic-sur-le-marche-belge-du-travail>, consulté le 9 avril 2020.

Comme au sein de l'équipe Admin, les membres des équipes opérationnelles endossent des rôles au sein de leur équipe. Leur approche de travail, appelée « Bad Egg » prévoit différents rôles. Afin de faciliter la compréhension du lecteur, l'ensemble de l'approche « Bad Egg » est présentée dans la section 3.

1.4. Une structure physique dispersée

Au sein d'Emyo, la structure physique des bureaux est caractérisée par une grande dispersion, spécifiquement à l'époque de notre étude. En effet, d'une part, la majorité des travailleurs (presque toute l'équipe Consult) travaille directement dans les bureaux des clients.

« Je vais de temps en temps [au siège] mais c'est assez rare. J'aimerais bien y aller beaucoup plus mais j'y vais rarement. J'y vais (...) parce que [chez AZE], c'est fermé. Et puis, là, une fois j'ai dû y aller pour faire des réunions et des choses comme ça. J'aimerais bien y aller plus. » - Benoit, équipe Consult.

Il est important de souligner que, dans de nombreux cas, les travailleurs d'Emyo travaillent en équipe « Emyo » au sein des entreprises clientes. Ils ne sont donc pas tous dispersés chez des clients, seuls.

D'autre part, le siège a déménagé pendant les quatre mois où nous avons effectué notre enquête. Ce déménagement a rendu difficile l'observation de dynamiques au sein des bureaux qui n'étaient que partiellement installés lors de notre recherche. Certaines réunions avaient lieu dans la cafeteria par manque de place, par exemple. Ainsi, alors que dans le premier cas, nous avons considéré largement l'importance du bâtiment. Dans ce cas-ci, nous n'identifions pas d'appartenance à un lieu symbolique ou l'importance d'un lieu en particulier. Le déménagement que nous avons observé ayant eu lieu à peine 2 ou 3 ans après le précédent. Par souci d'offrir au lecteur les meilleures clés de compréhension du cas étudié, voici néanmoins quelques informations sur la structure physique du siège social d'Emyo.

À la création de l'entreprise, le siège se trouvait dans un parc d'affaires à proximité de Louvain-La-Neuve qui accueille de nombreuses start-ups, notamment du secteur du numérique. Lorsque l'organisation a grandi, il fut décidé de trouver un bâtiment plus grand à l'initiative des travailleurs. Ceux-ci ont décidé de s'installer dans une autre ville du Brabant wallon dans une ancienne ferme rénovée et transformée en bureaux.

« Dernièrement, c'était le déménagement. Pas celui-ci. Mais le déménagement précédent où quelqu'un avait dit : « tiens, ça devient un peu petit ici, qu'est-ce qu'on fait? ». Jules avait dit : « Vous n'avez qu'à créer un groupe et en discuter ». On a commencé à discuter. (...) Et on a trouvé les anciens locaux et on a fait la démarche. Le propriétaire de l'autre côté trouvait cela étonnant de voir chaque fois une personne différente. Il a dit : « C'est qui le patron chez

vous ? » On lui a dit : « Le patron, c'est encore quelqu'un d'autre ». On était vraiment un petit groupe qui travaille dessus et on a organisé tout le déménagement et l'ancien bail et le nouveau, et c'est là qu'on voit vraiment l'importance du système. Parce que finalement, les directeurs ont fait entièrement confiance au groupe et ont dit : « Ok, vous avez décidé qu'on allait là-bas, ok, on va là-bas ». Et, donc finalement, on est resté 2 ans. » - Tiffany, équipe Consult.

Ensuite, de nouveau suite à l'expansion de l'organisation, un autre déménagement, dans un ancien manoir rénové, eut lieu pendant notre étude, en janvier 2020. La Photo 7 donne un aperçu au lecteur des anciens et des nouveaux bureaux. Les deux photos du haut représentent une salle de réunion et le hall d'entrée des bureaux au début de notre recherche. Les deux photos du bas représentent le manoir rénové et une salle de réunion dans les nouveaux bureaux.



Photo 7 - Les bureaux d'Emyo pendant notre recherche

Dans les deux cas, il s'agit de bureaux modernes, souvent partagés, dans des lieux assez hétéroclites.

1.5. La culture adhocratique d'une PME qui se veut innovante

Au-delà du témoignage de Franck ci-dessous, plusieurs éléments témoignent d'une culture adhocratique au sein de l'entreprise Emyo.

« Adhocratie... Pour revenir sur le cours des théories des organisations, que j'ai tellement aimé ! (...) Mais oui, je dirais plutôt adhocratie. C'est un peu projet par projet, on s'organise différemment. » - Franck, équipe Consult.

En effet, au sein d'Emyo, le travail s'organise par projets. Les équipes « projet » sont considérées comme étant autonomes. Elles sont, par exemple, libres de choisir leur méthodologie de gestion de projet. La durée des collectifs créés au nom d'un projet varie d'un projet à l'autre. Alors que certains peuvent durer jusqu'à plusieurs années (dans des projets de grande envergure), d'autres ne se forment que pour quelques semaines ou quelques mois. Dans tous les cas, nous avons observé beaucoup d'ajustement mutuel via des échanges informels.

1.5.1. L'importance de l'informel, typique des petites entreprises

Contrairement au SPF Mobilité & Transports qui était caractérisé par le respect des obligations légales, des procédures et de la trace écrite, Emyo se trouve à l'opposé du spectre de la formalisation. En effet, l'ensemble des personnes rencontrées est unanime à ce sujet. Le fonctionnement d'Emyo est basé sur l'informel.

« Chez Emyo, il n'y a pas de gouvernance. La définition des rôles n'est pas formelle. Qui fait quoi n'est pas formel. On a essayé une ou deux fois, mais on s'est toujours planter. Ça n'a jamais pris. Par exemple, j'ai commencé à capter aussi que certaines personnes me disent : « ok, je veux une gouvernance ». Mais quand tu poses des règles élémentaires, ce n'est pas respecté. Donc, je me suis dit : « Ok, il y a vraiment un état d'esprit de type libertaire ». Oui, c'est ça qui prime. » - Jules, Direction.

Voici quelques exemples pour illustrer l'importance de l'informel dans le quotidien. Alors qu'il existe des informations sur l'intranet et l'outil de partage de documents, bien souvent, personne ne semble réellement savoir expliquer quelles sont les règles en application dans l'organisation. Dans l'extrait ci-dessous, il s'agit par exemple des conditions d'octroi des congés de circonstances mais nous avons eu écho de nombreuses autres situations similaires.

« Quand on dit : « bah voilà, moi, je veux prendre un congé de circonstance, j'ai entendu dire que c'était payé. J'ai entendu dire que je pouvais prendre quand un enfant était malade, etc. » et à chaque fois, c'est : « Ah mais non, attends, le congé de circonstance, ce n'est pas ça. Et en fait, logiquement, ce n'est pas payé » et puis, c'est : « Oui, mais j'ai demandé à Machin qui m'a dit que c'était bon pour une fois, qu'il me le payait ». Et à chaque fois, on va dans du cas par cas. (...) Ici, j'ai vraiment l'impression qu'on se dit : Self management = freestyle, no process ! » - Fred, équipe Admin.

Voici un deuxième exemple concernant le télétravail. Nous avons interrogé les personnes sur leurs possibilités (ou non) de télétravail. Alors qu'il semble communément admis que le télétravail est

autorisé dans l'entreprise, d'une personne à l'autre, les règles d'usage semblent totalement différentes, même dans une même équipe, car ces règles ne sont pas formalisées.

« Je crois que c'est deux jours maximum par semaine. Enfin, je ne pense pas qu'il y ait un maximum. Je crois que... si une semaine, c'est nécessaire que tu restes cinq jours chez toi, tu peux... On te croit et on fait confiance au fait que tu vas faire ce que tu as à faire. Que ce soit chez toi ou ici. On se dit que si tu es chez toi, c'est que tu estimes que chez toi, tu peux faire ce que tu as à faire pour que la société se porte bien et que tu ne mets personne dans la merde. Moi, c'est comme ça que je le vois. On ne me l'a jamais dit « mot pour mot » mais c'est comme ça que je l'ai compris. On ne m'a jamais rien expliqué par rapport au homeworking. » - Sylvia, équipe Admin.

« C'est prévu jusqu'à quatre jours par semaine. » – Claire, équipe Admin.

« Honnêtement, le téléworking n'est pas plus encouragé que ça. Tu le fais si tu en as besoin. Si t'as besoin pour x raisons d'être chez toi parce que tu as un impératif (...) La facilité de dire « Oui, tiens aujourd'hui, je téléworke, mais il n'y avait pas de raison : non. Si tu dois recevoir des colis, ou autre, on peut comprendre. (...) Si maintenant tu restes à la maison parce que tu es fade et que tu n'as pas envie de venir travailler, tu seras aussi fade pour travailler. » - David, équipe Admin.

Si les exemples précédents concernent l'équipe Admin, d'autres témoignages soulignant l'importance de l'informel au sein d'Emyo ont été recueillis dans l'équipe Consult.

« Maintenant, comme on a commencé à beaucoup grossir, donc, ils veulent mettre beaucoup plus de cadres pour éviter que ça se disperse de trop. Mais ça, c'est au niveau général, tandis que sur site, c'est vraiment ça. Ça reste plus informel. » - Nathan, équipe Consult.

Ces différents témoignages soulignent donc l'importance de l'informel dans l'organisation. En revanche, celle-ci est largement questionnée par la croissance de l'organisation. Nous reviendrons sur cet aspect.

1.5.2. Quand la seule constante est le changement

Au-delà de l'informel, nous remarquons également que le changement en continu est un autre témoin de la culture adhocratique d'Emyo.

« En constante évolution... Parce que la philosophie de l'entreprise, tu m'aurais posé la question il y a quatre ans, (...) je t'aurais peut-être donné une réponse autre qu'il y a deux ans ou encore que maintenant, c'est surtout en constante évolution. » - Carlos, équipe Admin.

Il nous semble que ce changement continu est alimenté par trois phénomènes principaux : l'expansion de l'organisation, le projet de « *libération* » de l'organisation et la personnalité de l'administrateur principal.

En effet, premièrement, l'organisation témoigne d'une expansion importante ces dernières années. Si en 2008, l'organisation a débuté avec trois personnes, aujourd'hui, l'organisation compte 76 personnes. Un graphe présent dans la brochure d'accueil témoigne de cette évolution, bien qu'il ne comporte pas les années 2019 et 2020 où une croissance importante a également eu lieu (cf. Figure 10).

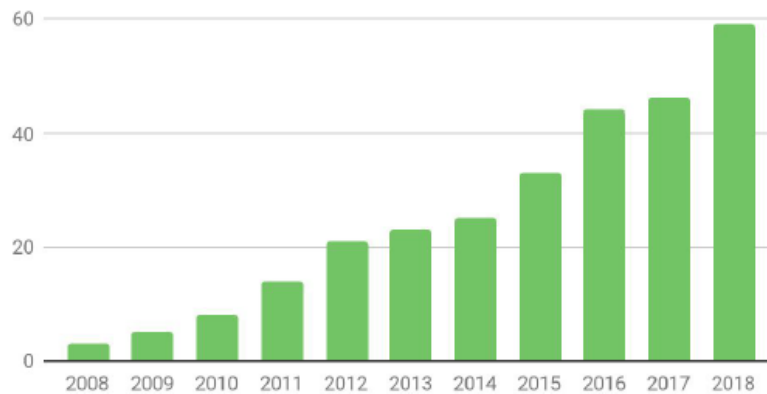


Figure 10 - Graphe représentant l'évolution du nombre d'employés de la société entre 2008 et 2018 (Document 3, p. 4)

Cette expansion s'observe également dans l'évolution du chiffre d'affaires de la société. La brochure d'accueil des nouveaux collaborateurs expose cette évolution sur les dix premières années d'existence de la société (cf. Figure 11)

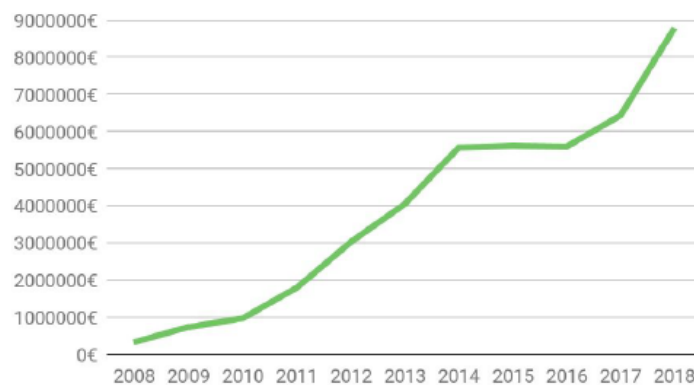


Figure 11 - Evolution du CA d'Emyo entre 2008 et 2018

L'expansion de la société pousse les membres de la direction de l'organisation à transformer les modes de fonctionnement du quotidien et cette nécessité de changement semble largement partagée par les personnes rencontrées.

« Le fait qu'on grandisse aussi. Je pense qu'on ne peut pas appliquer à 15, 20, 30 collaborateurs la même chose qu'à 60 ou à 100. Ça commence à devenir compliqué. » - Carlos, équipe Admin.

« Ce qui est assez courant chez Emyo, que les choses prennent vite d'autres formes au fil du temps. » - Dominique, équipe Admin.

S'il apparaît aux yeux de certaines personnes rencontrées que l'entreprise a toujours été caractérisée par du changement continu, de nombreuses personnes considèrent que la période à laquelle nous avons étudié Emyo est davantage encore aux prises d'un changement perpétuel qu'auparavant.

« Avant, ils ont grandi jusqu'à 30 en 6 ans. Maintenant, on a doublé en trois ans, un peu moins. Donc on s'est retrouvé dans des processus où, de par le nombre de participants, ça bloque. » - Nathan, équipe Consult.

« On peut dire que c'est une période charnière, on a grandi assez vite au niveau du nombre de personnes et le système qui a été mis en place pour 20 personnes ne correspond plus au système pour 50 personnes. Donc, ici, au niveau interne, (...) on est dans une période de transition. Il faut adapter l'entreprise libérée telle qu'elle est connue pour 20 personnes et qui ne fonctionnera pas avec 50 personnes. » - Victor, équipe Consult.

La direction elle-même parle d'une crise de croissance. Si celle-ci est bénéfique car elle permet à la société de développer ses activités, elle apparaît également comme une difficulté pour adapter les pratiques au sein de l'organisation.

« Au début, Emyo était tout petit et a gonflé, gonflé, gonflé. Maintenant, on va le dire : Emyo fait une crise de croissance, on va être très clair. On est en total crise de croissance. Il y a du business, il y a plein de pognon. (...) On monte en puissance, il y a des recrutements, mais on n'arrive pas à suivre. » - Cédric, Direction.

Deuxièmement, comme annoncé en amont, le projet de « libération » renforcerait également cette dynamique de changement continu. Sans entrer ici dans le détail du projet (cf. Section 2), la philosophie de l'organisation est basée sur l'expérimentation. Sur l'intranet, on peut lire « *Emyo, une entreprise en chemin. La perfection n'existe pas, nous faisons tous des erreurs, plutôt que de les éviter, nous les accueillons. Chaque erreur est une opportunité d'apprendre, de créer et d'évoluer. Individuellement et collectivement.* » (Document 21). Cette philosophie basée sur l'expérimentation invite également au changement en continu.

« Le fonctionnement est vraiment d'implémenter des processus d'agilité dans notre mode de fonctionnement. Et donc, l'agilité prévoit que la méthode soit expérimentale, incrémentale et continuellement, on se recherche, on cherche à améliorer nos processus. Parfois, ça veut dire : recommencer de zéro ce qu'on a déjà fait, c'est parfois un peu éprouvant, mais, c'est un fonctionnement qui me convient très bien. » - Carlos, équipe Admin.

Troisièmement, de nombreuses personnes rencontrées ont partagé ce sentiment de changement continu, lié également à la personnalité du dirigeant principal de l'organisation, Jules.

« Dans le fonctionnement, on est passé par plein d'étapes. Et on continue. C'est en perpétuel mouvement. Ça roule tout le temps. On ne se pose jamais. Le fonctionnement ne se pose jamais. C'est bien et parfois, c'est un peu compliqué. (...) Et c'est surtout lié à Jules qui fonctionne très, très fort comme ça, il a toujours une vue sur : Qu'est-ce qu'on va faire demain ! Et donc, quand on sait déjà ce qu'on va faire demain, il y a très peu de phase de stabilisation et de regard sur l'arrière. On est toujours en train de créer. » - Raphaël, équipe Admin.

D'ailleurs, Jules, lui-même, témoigne de sa philosophie d'évolution permanente, et d'agir en fonction des essais-erreurs.

« Je n'aime pas l'entreprise dite libérée parce que je trouve ça arrogant de se prétendre dans cet état-là. Pour moi, c'est de la recherche constante pour faire évoluer tous les processus et trouver les moyens pour... Et il faudra du temps pour la faire évoluer, pour promouvoir toujours d'être au plus près de ce qu'il se passe, du terrain et de la compétence. (...) Si je reprends la grille, la spirale dynamique, à partir du moment où on est dans le jaune, l'opale. On ne cherche plus la quête d'un état. On assume qu'on est dans un chemin et que c'est une évolution constante. Nombre de personnes qui se prétendent faire du jaune, de l'opale, et cherchent un état constamment. Ils sont incohérents. (...) » - Jules, Direction.

Si la dynamique de changement en continu semble convenir à certaines personnes rencontrées pour le dynamisme qu'elle provoque dans leur quotidien, certains répondants ont témoigné de situations déstabilisantes par ce changement en continu.

1.5.3. Sans repères ?

Ces différentes caractéristiques de la culture organisationnelle – l'informel et le changement – ont tendance également à créer un climat d'incertitude que nous avons observé. En effet, sur de nombreux aspects, lors de nos entretiens ou interactions du quotidien, nous avons eu le sentiment d'être face à des personnes « qui ne savent pas ». Par exemple, à la question : « Comment est structurée l'organisation ? », plusieurs personnes ne savaient pas comment y répondre.

« Au niveau de la structure... Peut-être au lieu de mettre [Jules] tout en haut, je mettrais [Jules] au milieu, et je ferais des... mais je ne préfère pas... parce que je ne sais vraiment pas. » - Sylvia, équipe Admin.

Sur d'autres aspects aussi, beaucoup de personnes semblaient dans l'incertitude, notamment sur la philosophie ou les objectifs stratégiques de l'organisation.

« En grandissant, il y a eu pas mal de tentatives de structuration et de changement, de structuration, puis de rechangeement de la structuration. Souvent avec des élans trop ambitieux, donc trop de complexité, trop vite et du coup, ça a généré ou a conforté une certaine perte de repères. » - Dominique, équipe Admin.

« J'ai peut-être plus de mal à percevoir aujourd'hui notre fonctionnement réel, ce qu'on veut et on est en constante évolution. Mais du coup, comme on est en constante évolution aujourd'hui même, qu'est-ce qu'on enlève et qu'est ce qui reste ? Quelles sont vraiment les valeurs de la boîte en fait ? Donc, je reste ancré sur celles de quand je suis arrivé. Et parfois, ça me déstabilise ou ça peut m'agacer car je ne suis pas en adéquation avec certaines personnes arrivées plus tard. Beaucoup plus tard, peut-être très récemment même... Et que des choses que j'estimais très bien fonctionner avant, aujourd'hui ne coulent plus de source. » - Carlos, équipe Admin.

Cette « perte » de repères se manifeste également au niveau du projet de « libération » de l'organisation. Nous verrons dans la section 2 que certaines personnes témoignent de difficultés à situer où en est l'organisation « libérée ».

1.6. Une organisation où l'on se sent bien ?

Bien qu'il n'y ait en aucun cas une intention de présenter d'apparentes statistiques en la matière, il nous est néanmoins possible, sur base des témoignages des personnes rencontrées, d'exposer l'appréciation des personnes à travailler au sein d'Emyo.

À ce sujet, le premier constat est qu'il existe deux réalités différentes dans le vécu des travailleurs d'Emyo. En effet, bien que certains consultants travaillent au sein des bureaux du siège social, il est important de souligner qu'il semblerait qu'il y ait des vécus différents entre l'équipe Admin et l'équipe Consult. Dans l'ensemble, les membres de l'équipe Admin apprécieraient moins leur expérience du travail au sein d'Emyo que les travailleurs de l'équipe Consult.

« Il y a un gros delta entre le back office et les équipes techniques. Quand je dis delta, c'est en termes de mindset. Les équipes techniques sont toujours de bonne humeur. Le back office a souvent l'air d'être un peu débordé. Ça c'est pour les côtés peut être un peu plus négatifs (...) Oui, les consultants, eux, ils sont toujours chill ! Ils rigolent tout le temps. On en a ici au-dessus, parce qu'en fait, les développeurs. Il y en a qui sont sur site mais il y en a qui travaillent ici pour des clients privés, qui sont toujours là et ils sont toujours bonne ambi, chill, détente. Pendant que le back office se plaint un peu plus. (...) En fait, je pense que les feedbacks que tu vas avoir [de l'équipe Consult] et [de l'équipe Admin], n'auront rien avoir. » - Sylvia, équipe Admin.

Nos observations ont également participé à réaliser ce constat. De par leur éloignement physique et l'importance du client pour lequel ils travaillent, les membres de l'équipe Consult semblent moins

impactés directement par les « hauts et les bas » de la vie interne d'Emyo, à laquelle certains semblent étrangers.

« Je n'ai pas vraiment de contact avec [le siège] tout court. En gros, la grande majorité des consultants n'ont pas contacts avec [le siège]. C'est vraiment, si on veut s'occuper des choses en plus, là, on va commencer à être en contact avec [le siège], mais la grande majorité, en tout cas, moi, je n'en ai pas. » - Olivier, équipe Consult.

Une attention particulière sera apportée dans la sous-section suivante afin de préciser si les éléments présentés ont été rapportés dans les deux équipes ou non.

1.6.1. Une appréciation positive au regard d'expériences professionnelles antérieures

Que ce soit dans l'équipe Admin ou dans l'équipe Consult, de nombreuses personnes s'estiment chanceuses de travailler au sein d'Emyo en comparaison aux situations professionnelles vécues antérieurement.

« Je venais d'un management tout autre avec vraiment un management exécrable, méprisant, humiliant... Se foutre de la gueule des autres sur le plateau. Tu arrivais à 9h01 au lieu de 9h00, tu te fais appeler par ton nom de famille devant tout le monde en disant : Alors, c'est à cette heure-ci qu'on arrive ? (...) C'était complètement fou. Ici, j'ai de la liberté, on peut travailler... Personne ne sait ce que je suis en train de faire. » - Carlos, équipe Admin.

« Moi je me sens beaucoup mieux par rapport à ça. Parce qu'avant, je travaillais dans une entreprise vraiment hyper hiérarchisée et où je sentais toujours, pour prendre l'image, le fouet du patron derrière au cas où cela n'avancait pas assez vite et des choses comme ça. Ici, ce n'est pas du tout le cas. On avance, on avance très bien, on ne ressent pas de pression, de pression inutile (...) oui on a la liberté de fonctionner comme on le souhaite (...) tant que le boulot est fait et que le client est content. Donc, oui, c'est quelque chose que je trouve précieux. » - Antoine, équipe Consult.

1.6.2. À propos des conditions de travail

Dans l'équipe Admin, de nombreuses personnes soulignent les conditions salariales offertes par Emyo, qui sont jugées très bonnes.

« J'ai un bon salaire. (...) Je fais une pointe d'humour, mais c'est vrai que les salaires sont bons, sont bien, ce sont des bons packages, il n'y a pas de discussion à avoir de ce côté. » - Carlos, équipe Admin.

L'équipe Admin souligne également la flexibilité dans les conditions de travail, qui est jugée comme étant particulièrement appréciable. Par contre, les consultants travaillent au service de leur client et sont donc soumis aux conditions de travail (horaires, possibilités de télétravail, etc.) du client alors que l'équipe Admin ne rencontre pas ces obstacles.

« Après je trouve qu'il y a une flexibilité incroyable. Je viens d'une boîte où tu arrivais à 9h00 et tu partais minimum à... il y avait 0... c'est très rigide quoi ! » - Sylvia, équipe Admin.

« Franchement, dans le travail, on est libre, mais ça, ça dépend aussi du client et de ton équipe. Parce que même si Emyo a sa vision, si ton client veut te faire faire des trucs chiants et bien carrés. Et bien (...), t'as pas trop le choix ! » - Lyvia, équipe Consult.

D'ailleurs, certains témoignages de l'équipe Consult illustrent les difficultés que cela peut engendrer. En effet, certains clients imposent à leurs consultants des contraintes telles qu'un pointage strict ou l'interdiction du télétravail. Ces éléments sont source de malaises pour certains membres de l'équipe Consult.

« Parfois, on doit faire le grand écart. Par exemple, au niveau des horaires. [Chez le client AZE], on a des horaires très stricts où il faut absolument arriver avant 9h30, sinon il faut demander une dérogation et on est amené à se justifier, etc. Et chez Emyo, on est officiellement en horaires flottants. Donc, on peut faire entre 6 et 10 heures par jour, le tout avec une moyenne glissante sur un an, je crois. Donc sur un an, on doit arriver à ce que ça fasse le bon nombre d'heures entre les deux. Donc, quand on est entre les deux, on fait le grand écart. (...) La liberté potentielle qu'on a quand on est chez Emyo est en fait supprimée quand on arrive [chez AZE]. » - Sandra, équipe Consult.

Dans l'équipe Admin, certaines personnes rencontrées témoignent d'une surcharge de travail constante, liée notamment aux changements continus de l'organisation. Surcharge de travail face à laquelle certains se sentent seuls.

« Donc à chaque fois, on nous rajoute comme ça, plein plein de choses, sans se soucier de savoir si ça va, si ça va bien. Et on s'entend dire un jour ça... et ça, je ne l'oublierai jamais de ma vie. En me regardant droit dans les yeux, « Fred, il est grand temps de penser à toi » ... parce qu'effectivement, tout le monde voyait que je commençais à implorer mais voilà, de par mon parcours, j'arrive à gérer aussi cette situation là et à me connaître... Et donc, en me regardant droit dans les yeux, c'est : « Fred, il faut te préserver. Il faut faire attention à toi ! » avec les grands yeux et le doigt tendu... « Mais surtout, je ne tolérerai plus aucun burnout » ... Ok et je fais quoi avec ça ?! D'un côté, vous attendez plus de moi, de l'autre côté, vous ne supporteriez pas que je fasse un burnout. » - Fred, équipe Admin.

Par contre, un élément important relevé par plusieurs membres de l'équipe Consult est le support perçu (ou non) du siège social d'Emyo en cas de problèmes chez un client. Pour certains, ce support existe et est appréciable au quotidien. Pour d'autres, ce support fait défaut et leur donne l'impression de « devoir se débrouiller » chez le client.

« Le client était ultra fâché et évidemment, ça se ressentait au niveau du climat quotidien. Clairement, Emyo est monté au créneau, c'est-à-dire que directement le commercial et les contacts des plus hautes sphères ont pris le problème à bras le corps. (...) Et en l'occurrence, ce qu'il s'est passé, c'est qu'Emyo (...) a fait jouer ses contacts pour dire « ça ne peut plus aller avec ces personnes-là. Ils ne gèrent pas bien le truc et ça met à mal le projet, ça mine notre personnel ». (...) Donc quelque part, c'est là où on sent qu'il y a quand même un soutien et quand même quelque chose d'assez solide derrière. (...) Autant on est livrés à nous et si on n'a pas envie de parler d'Emyo, on fait notre petit chemin chez le client et ça se passe, autant si jamais il y a quelque chose, on tire une sonnette d'alarme, et derrière, il y a Emyo qui revient et ça se gère quoi. Donc, ce soutien-là, je l'ai déjà ressenti, effectivement. » - Joban, équipe Consult.

« Quand on a des difficultés ici, (...) quand il y a une relation avec un collègue ou quoi, qui est plus compliquée, on n'a pas l'impression d'avoir du soutien ou d'avoir un retour de leur part. Bon, parfois, c'est un peu déroutant, mais d'un autre côté, on est fort libre, on s'organise comme on veut. » - Julie, équipe Consult.

1.6.3. À propos de la gouvernance d'Emyo

Dans l'équipe Consult, le manque de visibilité ou de transparence sur les activités ou les projets d'Emyo est également perçu par certains répondants comme étant gênant au quotidien.

« J'ai des réunions où je vois [un des membres de la direction] et d'autres gens une fois tous les mois pour ces différents trucs, on a fait des feedbacks sur certaines choses en disant : « Voilà, il y a un manque de visibilité, on ne sait pas toujours ce qu'il se passe. Avant, quand quelqu'un arrivait, forcément, c'est un nouveau collègue. On recevait un email : « Bonjour, je m'appelle [Roger Freered], je rejoins la boîte, je vais bosser [chez POK], j'aime les chats et manger chinois ». Et là, « Ah bah salut ! Comment ça va ? Cool !! ». Là, maintenant, en RH, avec les [nouvelles entités], machin... Bon, si on ne va pas [au siège], on ne sait pas qu'ils sont là ! » - Nathan, équipe Consult.

Par ailleurs, l'équipe Admin rapporte de nombreux conflits ou tensions avec la direction au sein du siège qui peuvent rendre leur quotidien difficile.

« De manière globale, dans les équipes, le dialogue est bon. Maintenant, ici, en interne, c'est plus compliqué. Les équipes projets, il y a moins de problèmes. Il y en a des petits mais moins. Les situations conflictuelles sont généralement ici. (...) L'équipe des ressources humaines, il y a eu pas mal de conflits aussi, quelques licenciements, quelques départs, quelques burnouts. En fait, ici, il y a souvent beaucoup, beaucoup de tensions. Et on s'est déjà posé la question : Comment ça se fait qu'il y a autant de tensions dans une société qui prône le bien-être au travail ? Je n'ai pas la réponse... Sincèrement. » - Raphaël, équipe Admin.

Enfin, - et nous clôturons sur ce point qui fait le lien avec la section 2 dédiée au projet de « libération » de l'organisation -, de nombreuses personnes n'apprécient pas les récentes évolutions du projet de « libération » d'Emyo, estimant que les valeurs prônées se perdent dans le vécu au quotidien.

« Je pense que les excès, il y en a. Ces excès, effectivement, ont désorienté pas mal de nos collègues qui ne comprennent plus. On leur dit qu'on est dans une entreprise libérée, et dans du self-management, et puis, quand ils essayent d'en faire, ils se font écraser les doigts parce qu'ils ont fait une connerie. Ils ne comprennent plus. » - Fabienne, équipe Admin.

Nous reviendrons sur cet aspect plus en détail dans la partie dédiée à l'appréciation du projet de « libération ».

En résumé, nous avons décrit l'entreprise Emyo. Celle-ci est une petite entreprise (i.e. environ 75 travailleurs) du secteur de la consultance informatique. Elle est composée de trois équipes principales : la direction (deux administrateurs), l'équipe Admin (qui s'occupe des fonctions supports au siège) et l'équipe Consult (les consultants qui travaillent sur le terrain, chez les clients). Nous avons caractérisé la culture adhocratique de l'organisation, notamment en présentant l'importance de l'informel et la place du changement continu. Nous avons également expliqué en quoi l'entreprise est caractérisée par une dispersion physique des travailleurs (i.e. les consultants sont chez les clients). Enfin, nous avons présenté des éléments concernant l'appréciation globale des répondants. Deux vécus différents s'observent dans l'organisation : l'équipe Admin semble plus difficilement vivre le quotidien au travail que l'équipe Consult qui semble apprécier sa situation.

Section 2 : Le projet de « *Self-management* » d'Emyo

Maintenant que nous avons brossé le portrait de l'organisation Emyo, entrons dans le détail du projet de « *libération* » de l'organisation. Nous le verrons, contrairement au SPF Mobilité & Transports, le projet de « *libération* » d'Emyo n'a pas eu l'ambition de révolutionner les habitudes managériales à l'œuvre dans l'organisation, mais plutôt d'officialiser un fonctionnement qui se voulait déjà « *libéré* ». La première sous-section porte sur les objectifs du projet. La deuxième expose les différentes étapes qui ont soutenu le déploiement de ce projet. Ensuite, la troisième section porte sur la gestion du projet qui se caractérise davantage par un changement continu. Enfin, les différentes perceptions des répondants quant à ce projet sont exposées dans la quatrième sous-section.

2.1. Les objectifs du projet « *Self-management* »

2.1.1. L'officialisation d'un fonctionnement informel s'appuyant sur la « spirale dynamique »

Le projet de « *libération* » d'Emyo, en tant que projet, démarra en 2013 et avait comme objectif d'officialiser le « *self-management* » dans l'organisation. En effet, d'après plusieurs personnes rencontrées, Emyo aurait toujours fonctionné de cette façon depuis sa création. Néanmoins, à la suite de la découverte, par l'administrateur principal, Jules, de la littérature managériale sur les transformations organisationnelles visant à donner plus d'autonomie et de liberté aux travailleurs, il décida d'officialiser ce mode de fonctionnement sous l'appellation du « *Self-management* ».

« J'ai toujours fonctionné comme ça dans la boîte. Et à un moment, avec la croissance de la boîte, on a mis un comité de direction en place et ça ne me convenait pas. Je ne m'y retrouvais pas. (...) C'est là où j'ai découvert le livre de Frédéric Laloux et c'est là où j'ai compris que ce que je faisais, il y en a d'autres qui le faisaient. Il y avait déjà certaines études qui existaient, etc. Et alors, j'ai communiqué dessus en disant : « Bon, ok, maintenant, je peux mettre un nom et maintenant, on va structurer explicitement les processus comme ça ». Parce qu'avant, ce qui était difficile, il y avait une direction que je ressentais, je ne savais pas mettre de mots et j'avais des collaborateurs qui disaient : « Mais Jules, qui est le chef ? » Il faut des mots. J'étais coincé. En fait, je n'arrivais pas à expliquer ce que je voulais faire et donc, j'ai toujours fonctionné comme ça. Donc, il y a eu un avant et un après en termes de communication, mais il n'y a pas eu pour moi d'avant et d'après dans une transformation organisationnelle. » - Jules, direction.

Il est intéressant de constater que, pour certains travailleurs, il y a eu un « avant » et un « après » « *Self-management* », alors que pour d'autres, l'organisation a toujours fonctionné de cette manière. Ainsi, si pour la direction, il s'agit d'une officialisation en termes de communication, plutôt qu'une transformation organisationnelle, des travailleurs l'ont perçu différemment.

« Au tout début, il n'y avait pas de self management en tant que tel... À l'époque, on le faisait un peu sans le savoir... comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, sans le savoir dans la pièce de Molière... On faisait un peu de « Self-management » plus un tas d'autres choses comme ça... Je pense, entre autres, à des interventions, du coaching... mais qui étaient un peu fait sur le tas, informellement... mais sans l'avoir vraiment défini comme tel ou sans revendiquer ou formaliser qu'on le faisait sous cette forme-là. » - Sandra, équipe Consult.

« Au moment où je suis rentré, ce n'était pas encore le mode de « self-management ». Donc c'était encore une société de consultance et autres. Ça a changé... Je dirais 3 ans après que je suis arrivé chez Emyo. Donc, ça doit faire 4 - 5 ans que ça existe, le système de « Self-management » d'Emyo. (...) Ce système, je ne le connaissais pas avant. (...) Et en venant de plusieurs sociétés, toutes très, très, très hiérarchiques, j'ai toujours pensé qu'il fallait un manager qui dirigeait. Non, je n'aurais jamais cru qu'on pouvait avoir une société purement libérée. » - Victor, équipe Consult.

Au sein d'Emyo, la littérature de référence de ce projet est le livre « Ré-inventing organizations » de Frédéric Laloux. Sur l'intranet de l'organisation, il est possible de lire un résumé du livre et plusieurs présentations Powerpoint qui présentent ce livre. Sur l'intranet, l'onglet « Blog » référence d'autres ouvrages et propose une vidéo d'Isaac Getz, intitulée « Libérer l'entreprise ». L'extrait ci-dessous décrit ce qu'est le paradigme opale (Teal) qui est privilégié dans ce livre et au sein d'Emyo.

« Le paradigme Evolution/Opale (Teal), émergeant, indique une évolution radicale par rapport à l'ensemble des paradigmes précédents. Tandis que ces derniers sont fondés sur des logiques de peur et de rareté, le paradigme Evolution/Opale est fondé sur la confiance et l'abondance : si l'on suit sa raison d'être, avec authenticité et cohérence, les moyens suivront. Si le symbole du paradigme Impulsivité/Rouge est la meute de loups ; celui du Conformisme/Ambre, l'armée ; celui de la Réussite/Orange, la machine ; et celui du Pluralisme/Vert la famille ; le symbole du paradigme Evolution/Opale est l'organisme vivant. Cette façon d'envisager les organisations apporte trois avancées majeures : l'auto-organisation (self-management) des individus et des équipes, comme les cellules et les organes qui ont leur fonctionnement autonome ; la prise en compte des individus dans toutes leurs facettes (wholeness), en intégrant autant que la raison, la force et la détermination actuellement valorisés d'autres facettes comme la vulnérabilité, les émotions, ou l'intuition ; une raison d'être évolutionnaire (evolutionary purpose), accessible en se mettant à l'écoute de ce que l'organisation veut devenir et servir et non à définir en vue de l'atteindre. Ses meneurs détachent leur identité de leur ego. Les limites de ce paradigme apparaîtront avec le temps. » - (Document 14, p. 2)

Si, à l'heure de notre étude, plus de six ans se sont écoulés depuis que l'officialisation a eu lieu, la réflexion sur le « Self-management » continue dans l'organisation.

2.1.2. Le projet à l'heure actuelle ou comment allier expansion, réorganisation et « libération » ?

Lors de notre recherche, les objectifs poursuivis au nom du « *Self-management* » étaient davantage centrés sur la recherche de pistes pour allier l'expansion de l'organisation, les réorganisations en cours tout en gardant l'esprit du « *Self-management* ». Ainsi, comme nous l'avons présenté dans la première section, Emyo bénéficie d'une croissance importante ces dernières années, et les différents substrats techniques déployés dans le cadre du « *Self-management* » sembleraient, aux yeux de nombreuses personnes rencontrées, avoir atteint leur limite. Pour trouver des alternatives, une des ambitions de la direction est de structurer davantage l'organisation.

« On va réintroduire une base plus basique, plus traditionnelle, mais sans le remettre dans un canevas traditionnel en disant : le budget, c'est ça qui prime et attention, si vous ne le dépensez pas, le budget sera perdu l'année prochaine, machin, etc. Mais juste comme des balises sur lesquelles les personnes vont pouvoir s'appuyer pour avoir une autonomie de décision. (...) Mais structurer ne veut pas dire rigidifier. C'est-à-dire donner des balises. Les balises peuvent évoluer au fil du temps, au fur et à mesure du temps, mais il y a des balises sur lesquelles ils peuvent s'appuyer. » - Jules, direction.

Au sein d'Emyo, il ne s'agit donc pas d'un projet aussi formalisé que pouvait l'être le projet « Nous travaillons ainsi » du SPF Mobilité & Transports, mais plutôt d'un ensemble d'activités en état de déploiement en vue d'atteindre un objectif (i.e. concilier le « *Self-management* » et la croissance de l'organisation). Par ailleurs, les réflexions en cours en la matière visent également à instaurer des pratiques soutenant le « *Self-management* » encore davantage afin que Jules puisse quitter progressivement l'organisation.

« Je cherche à ce que ça me revienne de moins en moins. Je suis dans une phase où, petit à petit, je prépare ma sortie. Je ne vais pas totalement quitter, mais opérationnellement, j'ai annoncé que c'est [une autre personne] qui reprendra la gestion opérationnelle de la boîte et moi, je reste administrateur en soutien. » - Jules, direction.

Nous exposons dans la sous-section suivante les différentes étapes du projet visant à atteindre ces différents objectifs.

2.1. Les étapes du déploiement du « *Self-management* »

Comme nous l'avons fait dans le chapitre précédent, nous présentons ici les différentes étapes du déploiement du « *Self-management* » d'Emyo au regard de notre définition de l'entreprise dite libérée. Pour rappel, nous considérons que l'entreprise dite libérée est une technique managériale constituée (1) d'une philosophie managériale ; (2) de substrats techniques soutenant cette philosophie

managériale ; (3) d'une vision simplifiée des rôles organisationnels. Les différentes initiatives prises afin de déployer le « *Self-management* » sont donc expliquées au regard de ces trois dimensions.

En résumé, les différentes étapes du projet de « *Self-management* » sont résumées dans la Figure 12.

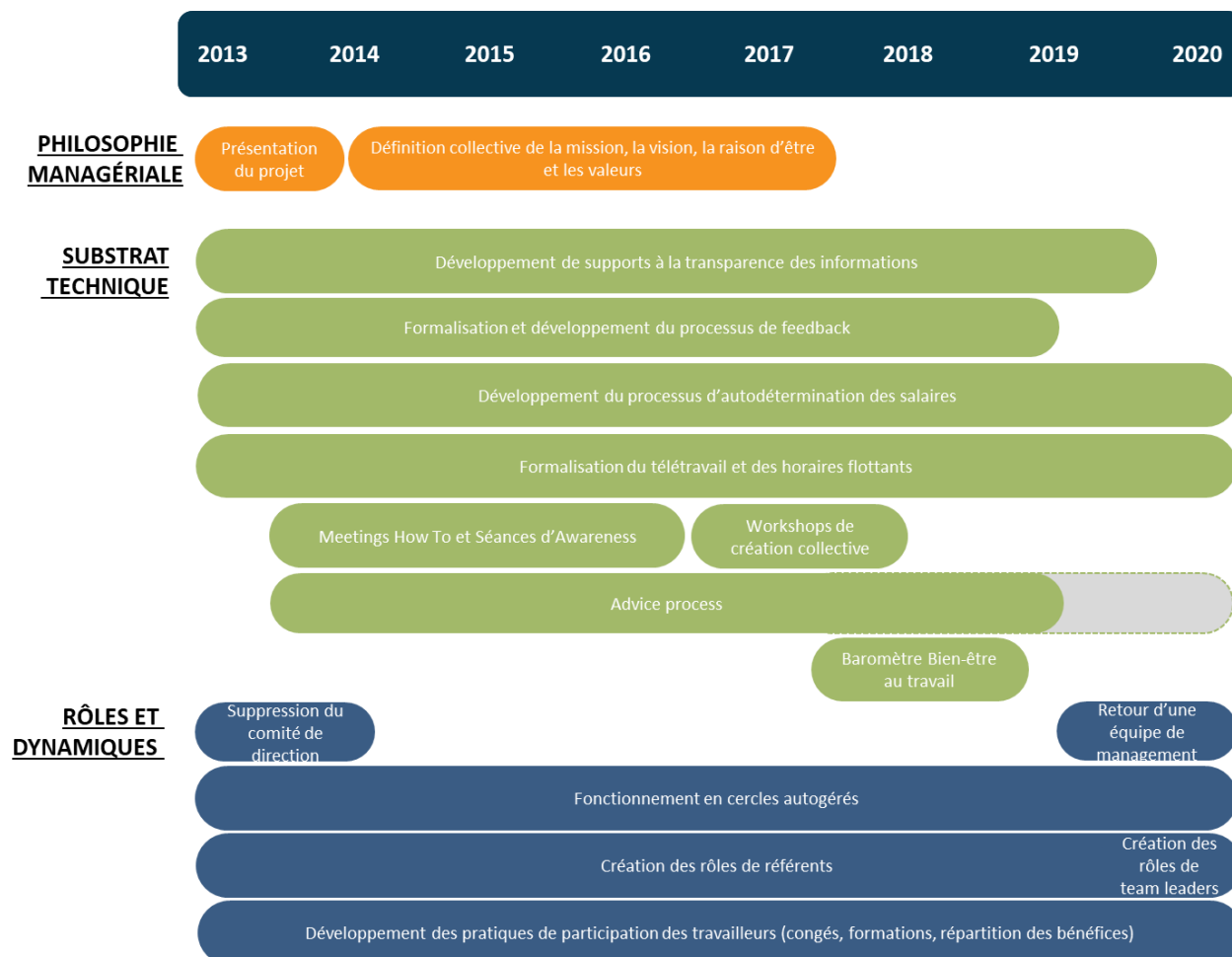


Figure 12 - Résumé des différentes pratiques du projet de "Self-management"

Nous détaillons chacune de ces initiatives dans les paragraphes suivants.

2.1.1. Faire évoluer la philosophie managériale

Afin de formaliser le fonctionnement en « *Self-management* », la première étape fut une présentation de ce modèle organisationnel et un état des lieux de la situation d'Emyo en 2013.

« En quelle année ? C'est en 2012... quelque chose comme ça... [La direction] a plus mis en place le mode « Self-management », mais un peu formalisé, on va dire... puisqu'il y avait déjà un embryon mais non-formalisé tandis que là, on avait un point d'attache, (...), une théorie qui explique le mode de fonctionnement de ce type-là à laquelle on pouvait se raccrocher. (...) À ce moment-là, donc il y a eu vraiment le fait qu'on passe en mode conscient avec le « Self-

management ». Il y a eu toutes ces présentations... Je sais que j'avais bien aimé la conférence de Laloux qui a bien expliqué le Self-management... Et ça, ça devenait le modèle de référence. » - Sandra, équipe Consult.

Le Document 8 est le support de la rencontre qui soutenait cette première étape. Dans cette présentation, les objectifs de la rencontre sont présentés comme suit : (1) « *Nourrir et ouvrir l'intellect collectif* » et (2) identifier comment organiser le « *Self-management* » en pratique chez Emyo. Lors de cette présentation, le principe de la spirale dynamique ainsi que quelques idées issues du livre de Frédéric Laloux furent présentés. Certains constats à l'époque furent aussi exposés lors de cet état des lieux, tels que la présence assez forte d'une culture communautaire, pluraliste et empathique (Document 8, p. 8).

Voici comment le projet est décrit sur l'intranet de l'organisation (Document 25) :

« Dans l'évolution d'Emyo, l'objectif est de remplacer le cadre actuel teinté de dimension de pouvoir hiérarchique par un cadre favorisant l'implication personnelle, la réalisation personnelle et l'intelligence collective. Ce cadre est repris sous le wording « Self-management ». Un des fondements de ce cadre est que chaque personne de la société est adulte, capable d'appréhender les situations complexes de la société et a donc l'autorisation et le devoir d'agir au nom de la société. Les dispositifs et outils développés dans cette partie du site ont pour objectif de définir, structurer et supporter ce cadre et cette démarche. Les dispositifs décrits dans cette section sont à considérer comme les fondations obligatoires et nécessaires pour qu'un cadre basé sur une dynamique ouverte, de partage et d'intelligence collective puisse remplacer un cadre de pouvoir. Il est donc essentiel que chacun s'y investisse. Chaque fois que nous bypassons ces dispositifs, nous retombons dans un cadre de pouvoir que nous alimentons. Dans la transition vers un cadre ouvert, de partage,... il est donc demandé à chacun de porter attention et conscience sur sa démarche personnelle. L'apprentissage se fait en observant les situations où nous retombons dans nos habitudes de cadre de pouvoir, les éléments qui nous ont individuellement mené à cela. Ces dispositifs ont également pour but de supporter l'apport de la différence individuelle tout en la mettant en lien avec l'intelligence collective. Les dispositifs veillent à maintenir cet équilibre entre richesse personnelle potentiellement incomprise par le collectif, intelligence collective, garde-fous, mission et raison d'être d'Emyo.

Les présupposés du Self-management :

- *La confiance :*
 - *Nous interagissons entre nous avec une hypothèse d'intention positive ;*
 - *Jusqu'à preuve du contraire, la confiance entre collègues est notre mode par défaut ;*
 - *Liberté et responsabilité sont les deux faces de la médaille ;*
- *Information et prise de décision :*
 - *Toutes les informations de l'entreprise sont ouvertes à tous ;*

- *Chacun de nous est capable de gérer des nouvelles difficiles et sensibles ;*
- *Nous croyons en la puissance de l'intelligence collective. Personne n'est aussi intelligent que tout le monde. Par conséquent, toutes les décisions seront prises avec l'advice process.*
- *Responsabilité et obligation de rendre compte :*
 - *Nous avons chacun la pleine responsabilité de l'organisation. Si nous avons le sentiment que quelque chose doit être fait, nous avons le devoir de le prendre en charge. Il n'est pas acceptable de limiter nos préoccupations aux compétences liées à nos rôles.*
 - *Tout le monde doit être à l'aise avec les retours par rapport à ses engagements sous forme de feedbacks et de confrontations respectueuses. »*

Une fois le modèle expliqué à tous, un travail sur le « *Why* » (i.e. le « *Pourquoi* ») de l'organisation a été entrepris. Cela s'est concrétisé en la définition de la raison d'être, la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise. Si celles-ci ont évolué au cours du temps, voici comment elles sont présentées aujourd'hui.

La **raison d'être** de l'organisation est d' : (1) « *Être au top de la consultance et du développement pour nos clients, nos collaborateurs et nos partenaires* » ; (2) « *Construire un cadre où notre humanité peut s'éveiller et se développer* ».

La **mission** de l'organisation est la suivante : « *Accompagner par de la consultance et de la réalisation l'évolution du système informatique des entreprises et des institutions. Proposer et mettre en place des solutions durables, innovantes et enthousiasmantes. Accompagner et supporter les apprentissages personnels et collectifs des hard/ soft skills, tant dans nos difficultés que dans nos réussites. Agir individuellement et collectivement avec pragmatisme, plaisir et engagement. Développer nos outils d'intelligence collective au service de la raison d'être.* »

La **vision** de l'entreprise est décrite comme suit : « *Nous sommes un collectif de passionnés engagés, évoluant dans une organisation solidement efficace, basée sur la complémentarité, pas la hiérarchie. Nous sommes animés par l'envie, la curiosité, les défis, les solutions insoupçonnées – toujours adultes. Nous n'avons rien à vendre, mais tout à créer, ensemble. Indépendance et ouverture d'esprit, pragmatisme, capacité de dire « non » (et d'expliquer pourquoi), sont nos gages pour une collaboration honnête où la confiance prédomine. L'originalité de notre démarche, responsable, orientée résultat, humaine et inscrite dans el temps, qu'elle soit analytique ou programmatique, déconcerte parfois, convainc souvent. Chaque jour, nous prenons plaisir à prouver que la convivialité dans le monde austère et nécessairement rigoureux de l'IT augmente l'efficacité et la force de la collaboration.* »

Au niveau des **valeurs**, Emyo revendique trois valeurs clés qui sont l'émancipation, l'efficacité et la résilience. Celles-ci sont développées comme suit dans la brochure d'accueil des nouveaux collaborateurs (Document 2, p. 10).

- *« L'émancipation : Toute expérience est une opportunité d'apprentissage et nous encourage dans nos tentatives et nos responsabilités. Nous osons exprimer nos différentes facettes humaines (ressentis, émotions, intuitions...) et cela nourrit notre évolution, celle de l'équipe et celle du projet. Nous soutenons aussi l'évolution de nos collègues et du client par notre écoute, nos feedbacks et nos propositions. Cela nous aide à nous affranchir de nos préjugés envers nous-même et l'extérieur au service de notre raison d'être.*
- *L'efficiency : Nous cherchons à optimiser le rapport entre nos efforts et l'impact sur l'équipe, le projet et le client, dans le but de délivrer des résultats répondant aux besoins. Nous développons notre confiance dans notre expertise et ce en quoi nous sommes doués et cela nous aide à aller à l'essentiel et à cultiver notre excellence.*
- *La résilience : Nous traversons les difficultés en tirant quelque chose de constructif à titre individuel et collectif. Notre capacité à accepter le changement, le traverser et en reconnaître le bénéfice nous permet d'évoluer personnellement et collectivement et de nous ancrer dans une démarche empirique. Nos méthodes de travail en sont le reflet. »*

Enfin, dans la définition du « *Why* » de l'organisation, des engagements en termes de qualité ont également été définis. Ceux-ci sont les suivants (Document 2, p. 12).

- *« Apporter des solutions IT innovantes avec rigueur, engagement, altruisme et un enthousiasme communicatif ;*
- *Confronter les solutions toutes faites (et les idées toutes faites) à une analyse sans concession, indépendante et désintéressée ;*
- *Stimuler l'intelligence collective, la curiosité ;*
- *Susciter et développer la responsabilité ;*
- *Viser l'excellence dans tout ce que nous créons et produisons, y compris le bien-être et le développement personnel de chacun ;*
- *Privilégier les solutions durables et le juste effort pour maximiser le ROI. Celui du client et le nôtre.*
- *Construire et partager une vision différente du métier de l'IT : éthique, pragmatique, altruiste et galvanisante. »*

Si la formalisation de ces éléments semble importante, en réalité, ils ne semblent pas faire l'objet d'une attention particulière dans l'organisation. Que ce soit la direction ou les travailleurs, personne ne semble réellement mobiliser ces éléments au quotidien. Pourtant, ces éléments ont été travaillés en grande partie collectivement avec l'ensemble des travailleurs.

« C'est toujours très compliqué pour moi. Au dernier travail, ce qui avait émergé, c'était... il y avait la résilience, l'efficiency et la réalisation, dans le sens de se réaliser. En fait, j'ai toujours été mal à l'aise avec les valeurs parce que je

trouve qu'il y a toujours quelque chose qui ne résonne pas chez moi. Parce que ce sont des mots sur lequel on peut mettre 10 millions de choses différentes, je me suis déjà engueulé avec une personne, parce qu'on avait la définition totalement opposée de la valeur de respect, et ce qu'elle considérait comme respectueux, je le trouvais irrespectueux, et ce qu'elle trouvait irrespectueux, moi, je le trouvais respectueux. (...) Et donc, la valeur en tant que telle, sans la relier à ce qu'on en fait au quotidien. Pour moi, ça reste assez abstrait. (...) Cela ne m'a jamais parlé pleinement. (...) On a fait un travail, on a fait deux travaux dessus, il y a un an et deux-trois ans. (...) Mais ça ne parlait pas et donc, non, on n'a pas fait beaucoup de travail sur les valeurs. Ce n'est pas quelque chose sur lequel on a investi beaucoup de temps. » - Jules, direction.

Dans l'extrait ci-dessous, Dominique explique comment les deux derniers exercices sur la mission, les valeurs et la raison d'être de l'entreprise n'ont pas abouti à quelque chose de « vivant » dans l'organisation. D'après cette personne, cela serait dû à une mauvaise communication et à une peur d'être critiqué par les autres membres de l'organisation.

« En 2014, un travail a été fait sur la vision, la raison d'être avec toute la boîte et puis, à un moment, il y a un petit groupe qui s'est différencié pour pouvoir finaliser le truc. (...) Et donc, quand ce texte sort avec vraiment la synthèse de ce qui avait d'abord été travaillé avec tout le monde, c'est : « C'est du fumage de moquette. On ne s'y retrouve pas. C'est nul ! Ouin ouin ! ». Ce qui est un des gros marqueurs de la boîte aussi, le côté « Ouin ouin ». (...) Il y a un an et demi, (...) le constat c'était : « Ok, il y a des points qu'on a à remettre au cœur de la raison d'être et le choix qui a été fait, c'est de le faire au sein du cercle Emyo. (...) Je trouve que le boulot a été super bien fait et puis, s'est posée la question de : « Ok, comment on communique là-dessus ? Qu'est-ce qu'on en fait ? Et c'est là que ça part en couille et qu'on fait aussi partie du « Ouin ouin ». (...) Bref, un an et demi après, ça n'a toujours pas été fait. (...) Ce qui s'est passé avec ces documents, c'est dans la brochure d'accueil, tout ceux qui arrivent le voit. Je pense qu'ils l'oublient aussi vite, simplement parce qu'ils sont saturés le premier jour, ce sont les infos qui ont été ajoutées dans la charte qualité. Parce que pour l'ISO, il fallait bien une charte qualité. Mais en fait, ça ne vit pas. » - Dominique, équipe Admin.

Si ces éléments (vision, valeurs, raison d'être, missions) ne vivent donc pas explicitement dans l'organisation, les personnes rencontrées nous ont partagé les valeurs vécues au quotidien dans leur travail. Pour certaines personnes, c'est vraiment l'intérêt porté sur l'humain et sur le bien-être des personnes qui est important au sein d'Emyo.

« On forme alors un groupe de plus de 70 personnes qui, est vraiment focalisé sur, entre autres, le bien-être au travail et d'autres choses. Je pense qu'Emyo fait beaucoup plus et est un élément différenciateur quand on réfléchit en tant qu'employé... C'est une vraie société, c'est un vrai groupe qui tient compte de la différenciation. Elle tient compte des sentiments des gens, ce qui, je suis désolé, mais dans la plupart des autres sociétés, on est de la chair à canon, les

grosses, les big five, les sociétés de consultance elles-mêmes sont en train de se transformer parce qu'elles se rendent compte que les gens eux-mêmes cherchent autre chose que d'être de la chair à canon. » - David, équipe Admin.

Pour une autre personne rencontrée, le bien-être des personnes passe même au-delà de la performance de l'organisation.

« Je crois que si on demande à Jules, tu préfères faire de la thune ou que les gens soient contents ? Il va dire : « Je préfère que les gens soient contents ». (...) C'est vrai que si on regarde vraiment efficacité – efficacité, (...) On n'est clairement pas à 100%. (...) [En revanche, en termes de bien-être], on est plus haut que la moyenne. » - Sylvia, équipe Admin.

Pour d'autres encore, il s'agit surtout d'une organisation qui invite à la responsabilisation des travailleurs.

« C'est vraiment du management libéré, on est responsable. C'est comme ça, en tout cas, que moi, je vois les choses. On est responsable de notre Delivery, de sa relation clients et donc là, on a l'opportunité d'avoir aussi... Quand il y a des (...) projets qui nous intéressent (...), on peut se manifester. C'est vraiment du volontariat. Enfin, c'est vraiment, si t'as envie d'y aller, tu y vas. Si tu n'as pas envie, tu ne marques pas ton intérêt, je trouve que ça, c'est assez innovant. Pour moi, c'est justement ça que je cherche. À un moment, tu es dans ton quotidien. Mais tu peux sortir, avoir ces petites bulles d'air. » - Victor, équipe Consult.

Ainsi, si personne ne nous a parlé explicitement de résilience, d'efficacité ou encore d'émancipation, les travailleurs font largement référence au « *Self-management* » comme étant leur mode de fonctionnement. Celui-ci semble se traduire plutôt par de l'autogestion, la responsabilisation des personnes et une attention à l'humain particulière, qui sont les éléments qui sont revenus le plus souvent dans nos interactions.

2.1.2. Développer les substrats techniques soutenant le développement de cette philosophie

Si la définition de la philosophie managériale ne fait pas l'objet d'une grande attention dans l'organisation, les substrats techniques soutenant le « *Self-management* », eux, prennent une place importante dans le quotidien. En effet, lors des entretiens, nous avons remarqué que la grande majorité des personnes, lorsqu'elles sont amenées à discuter de leur vécu dans l'organisation, amène sur la table le sujet de différentes pratiques, qui semblent être la « face visible » du « *Self-management* » d'Emyo.

2.1.2.1. Développement de pratiques pour appliquer le principe de transparence

Dès le début de l'officialisation du « *Self-management* », le principe de transparence fut développé au sein d'Emyo. Concrètement, cela se traduit par l'ouverture à toutes et tous de l'information sur une plateforme, Drive. Ainsi, dans le Document 8 (p. 32), on peut lire que la première étape est de « *clarifier les différences entre disponibilité de l'information et partage* ».

À l'heure actuelle, toutes les informations semblent toujours accessibles sur le Drive et le principe de transparence est toujours d'application. Néanmoins, de nombreuses personnes soulèvent la difficulté d'appliquer ce principe au quotidien.

« Qu'est-ce qu'on dit ? Qu'est-ce qu'on ne dit pas ? On veut faire tout sur la transparence... Mais quand on fait trop de transparence, on ne voit que ça fait peur à plein de gens. Mais alors, qu'est-ce que c'est ? Cacher ? Parfois, ce n'est pas cacher, c'est juste permettre à l'organisation d'être un peu moins agitée. C'est trouver le juste milieu. (...) C'est très compliqué. » - Raphaël, équipe Admin.

D'ailleurs, les plus anciens de l'organisation constatent que le principe de transparence n'est plus autant appliqué qu'auparavant. Il y aurait eu un « trop plein » de transparence pour certaines personnes.

« Et ça, c'était en 2013 (...), la transparence totale, j'avais du mal à croire que ça fonctionne dans tous les contextes, avec tout le monde. (...) Il y a aussi une différence. Alors j'opposais à ça, donc, la transparence totale à un autre modèle, qui est un peu à l'extrême inverse, qui est dans l'armée, ils ont le principe du « need to know » qui veut dire « besoin de savoir ». Cela veut dire que même quelqu'un qui est haut placé dans l'armée, si ce n'est pas une mission sur laquelle il doit intervenir, il n'a pas besoin de savoir, on ne lui dit pas. L'information reste aux personnes qui ont vraiment besoin de la connaître. Et c'est un modèle intéressant. (...) Si je fais un axe entre d'un côté « transparence totale » et de l'autre « on ne dit rien », on a tout juste un peu avant le « need to know ». On a commencé à mettre le curseur fort comme ça, quand on a mis en place le modèle de self-management. Et puis, assez naturellement, le curseur est revenu mais beaucoup plus lentement pour retrouver un équilibre. Je ne sais pas où est exactement l'équilibre à l'heure actuelle, peu importe.... Mais au fil du temps, il y a eu des corrections, des rééquilibres qui se sont mis en place pour que le beau rêve sur papier du début soit rendu plus pragmatique, pour éviter des débordements. » - Sandra, équipe Consult.

Beaucoup s'interrogent sur l'intérêt et la pertinence de partager toutes les informations, à toutes les personnes. Pour certains répondants, le système actuel donnerait encore trop d'informations.

« C'est même parfois trop de transparence, j'ai tendance à dire. Oui, même sur le drive, tu vois des documents, qui seraient normalement plus confidentiels dans d'autres sociétés. Ici, c'est moins l'objectif. Tout le monde peut voir, peut

se rendre compte. Je ne suis pas pour le partage et la poussée d'informations inutiles, sinon, à la fin, c'est un peu le gavage. (...) Moi, personnellement, je suis mitigé sur l'accès à toutes les informations. » - David, équipe Admin.

Néanmoins, pour d'autres, qui semblent être les plus attachés au fonctionnement en « *Self-management* », préserver le principe de transparence est très important. Par exemple, ci-dessous, Nathan, consultant, considère que la feuille Excel reprenant les salaires de toute personne souhaitant une augmentation salariale est importante. Celle-ci est remise en question, nous l'évoquerons par la suite. Pourtant, son témoignage souligne l'importance, pour lui, de garder le principe de transparence entre les membres du personnel.

« J'espère que [Jules] s'est rendu compte que ce n'est pas que parce qu'il y avait certaines individualités qui n'acceptaient pas... (...) Le fait de cadenciser le truc, moi, m'embêterait. Typiquement, la Sheet avec les salaires, il avait parlé peut-être de faire des changements avec des profils et de limiter la visibilité de certaines personnes. Moi, je trouve ça la pire des erreurs parce que je n'en ai rien à foutre de cette Sheet. Je ne vais jamais la voir. Je sais pas du tout qui gagne quoi. Enfin, je les ai vus. Parce que quand tu regardes, c'est rigolo, mais je m'en fous. Mais le fait qu'elle existe m'importe énormément. Et c'est tout. Donc, même limiter pour le bien d'un processus, moi, ça m'embêterait. » - Nathan, équipe Consult.

Nous constatons donc des divergences quant à l'envie (ou non) de maintenir une application stricte du principe de transparence. Il est également intéressant de souligner que malgré l'accès à tous les documents internes de l'organisation pour tous, de nombreuses personnes témoignent « ne pas être au courant » de ce qu'il se passe dans l'organisation. Il semble donc que cet accès aux documents de l'organisation virtuellement ne suffise pas à compenser une communication interne dont de nombreuses personnes se plaignent.

« Je pense qu'on n'a jamais été bon, on n'a jamais été excellent dans la gestion de l'info. Dans une transparence de qualité, c'est-à-dire une transparence accessible parce que tout est accessible mais il faut juste tout trouver. (...) Le fait d'avoir un côté aussi assez anarchique dans la gestion de l'info fait qu'à un moment, il n'y a plus de transparence. On fait le contraire du sentiment de transparence. Et donc là, on perd. » - Dominique, équipe Admin.

Au-delà de la transparence portant sur tous les documents officiels de l'organisation ou toute l'information interne, le principe de transparence s'applique également via le partage des agendas de chacun. Pour l'équipe Consult, le partage d'informations liées au travail et les agendas se définit avec le client. Pour l'équipe Admin, il est perceptible que ce sujet peut être sensible pour certaines personnes qui soupçonnent d'être contrôlées par d'autres.

« On a un agenda partagé. Si quelqu'un veut savoir ce que je fais, il peut venir voir dans mon agenda. Ça peut être malsain parce que ça peut devenir de l'espionnage. « Tiens, il est où ? Pourquoi ? » Ça restera toujours dans le monde de l'entreprise. La critique... La bienveillance, c'est difficile. (...) Ça a été une demande aussi des autres. (...) On m'a dit : Parfois, on ne sait pas ce que tu fais, on ne sait pas où tu es ». Donc, l'être humain ayant d'abord une première réflexion négative (...), [on m'a dit] : « Oui, on ne sait pas où tu es. Ça nous perturbe. On se demande si tu travailles en fait ». » - Carlos, équipe Admin.

Enfin, le principe de transparence s'applique également dans les pratiques mises en place pour la gestion des congés, des jours de formations, etc. Il s'agit de feuilles Excel partagées par tous où chacun, sans besoin de validation, peut aller encoder ses jours de congés, ses jours de formations, etc. Tous ces éléments sont visibles par tous.

« Je ne vois aucune contrainte. Je mets mes congés dans un fichier Excel. C'est toujours un peu un mystère. Je ne sais pas si quelqu'un va la lire mais je vois que je suis payé en fonction de ce que je mets dedans. Je suppose que oui. Si j'ai envie de mettre un mois de congé.... Bon, je vais peut-être en parler parce que c'est beaucoup mais fondamentalement, il n'y a rien qui m'en empêche. (...) Ça c'est la feuille des congés. Tu vois qu'ici, je peux voir les congés de tout le monde. Ici, je mets « C » quand je prends congé. Et je mets ici les heures en fonction de quand j'ai travaillé et je suis payé en fonction de ça. » - Benoit, équipe Consult.

2.1.2.2. Instauration du processus de feedback

Afin de soutenir le développement du « *Self-management* », une deuxième étape fut le développement du processus de feedback. Sur l'intranet (Document 30), on peut lire une description détaillée de ce qui est entendu par le « processus feedback » dans l'organisation.

Dans l'introduction, on peut lire : « Ce document décrit différents aspects du feedback utilisé chez Emyo. Ces aspects peuvent être utilisés dans la vie de tous les jours par les responsables d'équipe et sont également utilisés lorsqu'un cycle de feedback global est lancé. Ces informations sont données pour structurer et donner un cadre aux feedbacks. En plus de ce cadre, il est utile de garder à l'esprit que la communication tient des sciences humaines. Elle est donc plus à assimiler à un art qu'à une science exacte et mathématique. En outre, il est également utile de garder à l'esprit que plus de 90% de l'information que nous passons aux autres est transmise par notre langage non verbal (intonation de voix, bodylanguage...). Ces aspects sont rarement contrôlables et sont influencés par l'état d'esprit de la personne qui communique. Pour avoir une communication constructive, respectueuse et responsable, il est donc aidant d'être soi-même dans un état d'esprit constructif, respectueux et responsable. Finalement, les mots, qui représentent 7% du message transmis, sont porteurs de significations parfois différentes pour différentes personnes ; valider la compréhension auprès de son interlocuteur peut donc aider à savoir si le message qu'on souhaite passer est bien compris. Comme toute discipline,

c'est la pratique et l'expérience qui permettent l'apprentissage et l'intégration, nous vous invitons donc à essayer, à apprendre et à partager. »

De nouveau, il semblerait que le processus de feedback ait toujours existé au sein d'Emyo mais il fut formalisé avec le projet « *Self-management* ».

« Il a vu le jour, je pense, dès le démarrage d'Emyo en fait. La culture du feedback était inhérente à la culture émergente de la boîte dès sa création. Au départ, c'était vraiment du feedback en projet (...) mais il y avait aussi un processus annuel dans lequel, assez naturellement, tout le monde s'inscrivait. La boîte était encore assez petite, il y avait entre 15 et 20 personnes et c'était naturellement tourné vers le fonctionnement dans les équipes projets. Ce qui est caractéristique et pour moi très en lien avec la culture de la boîte, c'est qu'on parle d'un processus de feedback et non pas d'un processus d'évaluation. La différence majeure que je fais, c'est dans le processus de feedback, c'est la personne qui est pilote de son propre regard sur elle-même et de sa recherche de feedback auprès des autres, alors que dans un processus d'évaluation classique, c'est plutôt du top down ou des autres qui viennent vers toi pour te donner leur évaluation de ton travail. » - Dominique, équipe Admin.

Au sein d'Emyo, il y a deux types de feedbacks. Le premier est le feedback **informel**, que tout un chacun est invité à donner et à recevoir. Il s'agit notamment du feedback sur le travail au quotidien. Le second est le processus de feedback **formel**, qui consiste à organiser un moment de feedback. Dans cette catégorie de feedback, de nouveau, plusieurs options existent : l'auto-feedback, le feedback individuel et le feedback collectif.

« De nouveau, il y a deux niveaux, il y a pour moi juste la démarche de feedback, qui est une démarche qui doit pouvoir se faire au quotidien, quelles que soient les personnes avec qui on travaille. (...) C'est quelque chose qui doit pouvoir s'exprimer in time, quand ça se passe. Et c'est très précis et très orienté solutions. Ça doit pouvoir se faire. (...) Je pense qu'il y a pas mal d'équipes dans lesquelles ça se fait naturellement de nouveau. (...) Après, il y a un deuxième niveau de feedback (...) qui est plus là : « j'observe de façon relativement récurrente une problématique et je dois te donner du feedback dessus. (...) C'est la partie qui est la plus délicate parce que c'est en général un feedback critique, le feedback de reconnaissance, il se donne au quotidien quand ça vient. » - Dominique, équipe Admin.

Sur l'intranet, on peut lire : « Un feedback a pour but de donner à une personne une information sur comment ce qu'elle fait peut être perçu ou sur les conséquences de ses actes. Il porte donc toujours et exclusivement sur les réalisations et attitudes d'une personne ou d'un groupe. Le but d'un feedback est de supporter la personne ou le groupe observé dans son évolution et son amélioration, soit pour lui-même, soit pour l'observateur. Le but est donc d'évoluer ou de créer un équilibre de travail. Il est donc demandé que le feedback soit constructif. Un feedback correctement structuré sépare

clairement : les faits observables, les émotions, les interprétations personnelles, l'évaluation des conséquences et, éventuellement, une demande précise. »

La première catégorie de feedback, le feedback informel au quotidien semble être le « plus facile » à donner et celui qui porte donc plus globalement sur le travail. Bien que certaines personnes avancent qu'il n'est pas toujours facile de dire à un collègue ce qui ne va pas, l'ancrage dans le travail facilite la discussion.

« Ceux qui ne veulent pas être dans une évolution salariale ont le droit aussi de ne pas faire un processus de feedback, en tout cas formel. Ce sur quoi on compte, c'est qu'en projet, quand il y a un besoin, il y ait un feedback qui se fait parce qu'il y a juste un besoin associé au projet. La confiance, c'est que les gens se parlent et dans le fonctionnement, dans les projets, j'observe que oui, quand il faut, ils se parlent sur les choses de fond parce qu'ils en ont besoin pour travailler ensemble. » - Dominique, équipe Admin.

Dans nos observations des espaces de discussion du travail, avec des membres de l'équipe Consult, nous avons également observé que des feedbacks sur le travail se donnaient assez informellement.

« Tout simplement à la pause-café, on se fait un feedback comme ça, en disant : « Tiens sur le projet, moi, j'aimerais bien qu'on fasse un peu plus ça, ou ça. C'est de façon agile. On change la façon de fonctionner au jour le jour quand il y a quelque chose qui ne va pas. On adresse le problème au plus tôt. On essaye. » - Franck, équipe Consult.

En revanche, la deuxième catégorie de feedback, plus formel, semble davantage compliquée. Avant d'entrer dans les difficultés rapportées par les répondants, explicitons de quoi s'agit-il précisément.

L'**auto-feedback** est un processus largement encouragé dans l'organisation et obligatoire dans le cadre du processus d'auto-détermination des salaires (explications ci-après). Il est décrit comme tel : *« L'objectif d'un auto-feedback est de demander à chacun de faire une pause et d'observer ses réalisations et sa démarche. La personne prend donc un moment pour exprimer son point de vue sur lui-même à son responsable. Chacun amène ce qu'il veut en lien avec son contexte de travail. La seule obligation est de faire le point, d'amener quelque chose pendant un certain temps. Typiquement, chaque personne prend 5 minutes pour s'exprimer à son responsable. L'intérêt de cet exercice est de verbaliser son avis sur soi-même. Cette étape de verbalisation permet de pousser le raisonnement un peu plus loin et puis, d'observer les similitudes et différences avec ce que renvoient les autres au travers de leurs feedbacks. »*

Le processus d'auto-feedback est appuyé par un document appelé « Mon projet d'évolution personnelle ». Ce document est présenté comme *« l'opportunité pour chacun de nous de faire le point sur notre situation au sein d'Emyo : dans nos différents rôles, sur ce qui nous intéresse et nous motive, dans nos relations avec les autres, dans notre implication au sein d'Emyo »*. Par ailleurs, il est également écrit dans ce document qu'«

observer régulièrement où nous en sommes nous permet de clarifier ce vers quoi nous souhaitons aller personnellement, puis collectivement. Et ainsi, identifier les actions concrètes qui nous permettent avec agilité d'avancer dans nos projets personnels/professionnels ». Ce document se présente comme étant « *un support à cette mise au point* ». Il est le support de l'auto-feedback mais peut également nourrir le processus de feedback collectif.

Ce document se structure en trois parties : (1) Mon évolution métier ; (2) Mon évolution personnelle et (3) Moi et mes feedbacks.

« La démarche est inversée. C'est un point important sur ce process, on laisse une forte autonomie aux personnes dans la définition de comment ils appréhendent leur auto-feedback. Il y a des guidelines, il y a des questions qui sont proposées. (...) [Il y a] un document qui permet de cadrer les réponses qu'ils reçoivent ou les réflexions qu'ils ont sur eux-mêmes, qui s'appelle le PEP, projet d'évolution personnelle, qui permet d'avoir une structure commune pour tous ceux qui sont dans un processus. » - Dominique, équipe Admin.

La première partie « Mon évolution métier » porte sur les rôles actuels de la personne, les points forts et les points d'attention qu'elle observe. Il lui est également demandé de réfléchir à ses aspirations en termes de rôles pour le futur, et quels seraient les éléments à développer pour y arriver. Par ailleurs, des questions sur les souhaits de mobilité interne et de développement de compétences soft et techniques sont également posées (Document 5, p.1).

Ensuite, la deuxième partie, portant sur l'évolution personnelle, invite la personne à identifier (1) ce qu'elle se reconnaît (comme apports, souhaits, besoins...) ; (2) ce qu'elle célèbre (comme faits marquants, par exemple) ; (3) ce qu'elle s'engage à faire (en termes « *d'actions qui font sens et sont en lien avec ma tête et mon cœur* ») (Document 5, p.1).

Enfin, la troisième partie intitulée « Moi et mes feedbacks » porte sur les différents feedbacks reçus et donnés en cours d'année. La personne est ainsi invitée à s'interroger sur sa manière de travailler mais aussi sa manière de donner du feedback.

Si les personnes qui s'inscrivent dans le processus d'auto-feedback sont invitées à remplir le document, la manière d'appréhender ces questions semble assez ouverte. Le niveau d'introspection ou le degré de précision des réponses semble laissé à l'appréciation des personnes.

« On va avoir des richesses très différentes sur les résultats de l'auto-feedback, il y a des personnes qui vont être naturellement très fortes dans leur analyse de tout leur système de fonctionnement, avec une introspection, un regard sur leurs relations à l'extérieur. Donc ça va être très complet. D'autres vont rester plus dans le rapport extérieur qu'ils ont avec leur travail, avec leurs collègues, mais vont être moins dans un regard introspectif. Pour moi, c'est ok. (...) Mais

c'est sûr que si on mettait tous les auto-feedbacks les uns à côté des autres, il y en a qui font une page, une page et demie, il y en a qui font six pages. Il y en a qui font 6 pages, mais ça pourrait être synthétisé en 1 page. Il y en a qui font une page, mais où chaque phrase est très dense.(...) Je pense que c'est important de les laisser avec leur niveau d'appréhension de la question. » - Dominique, équipe Admin.

Afin d'accompagner les personnes à réaliser leur auto-feedback, des workshops et des entretiens « one to one » sont organisés par l'équipe RH. Ceux-ci ont pour but d'aider les personnes à réaliser l'exercice. Lors de cet entretien, les travailleurs sont amenés à faire le point sur leurs réalisations et leur envie de développement. D'après des travailleurs rencontrés, ce processus d'auto-feedback invite et permet un développement personnel et professionnel.

« Dans l'auto-feedback, il y a l'aspect « réalisations ». On peut énumérer l'ensemble des réalisations qui ont été faites et donner une appréciation dessus, mais aussi comment je me sens par rapport aux choses, ce que je souhaiterais. Qu'est-ce que je souhaite faire évoluer chez moi ? Quelles sont les forces ? Quelles sont les qualités et comment ? C'est de la pure introspection. Avec toutes ces choses-là, Emyo m'a fait grandir énormément en termes de personnes, en termes de maturité professionnelle. » - Carlos, équipe Admin.

Le **feedback individuel** est le feedback donné d'une personne A à une personne B, à la demande de A. Dans ce cas de figure, une personne demande à une autre personne un moment de feedback. Celui-ci est placé dans l'agenda et une réunion a lieu pour discuter de ce qui ne va pas (car ce sont généralement pour des dysfonctionnements).

D'après plusieurs personnes rencontrées, ce processus doit être possible entre toutes les personnes de l'organisation, même envers les administrateurs. Certains affirment donc qu'ils ont déjà réalisé des processus de feedback envers des membres de la direction.

« J'avais fait cette demande de feedback par rapport à un problème précis. Donc, je lui ai envoyé un mail en disant : « Écoute, là c'est juste plus possible... Je voudrais donner un feedback sur notre mode de fonctionnement (...) Donne-moi tes disponibilités ». Mon objectif, c'est que ça fonctionne et que ça roule. C'est qu'on trouve tous des terrains d'entente, qu'on s'y retrouve tous et chacun à sa place entre guillemets. (...) Dans l'agenda, j'ai vraiment mis feedback. (...) C'est le premier à dire : « Il faut absolument que tout le monde se donne du feedback, (...) c'est la condition sine qua none : tout le monde doit se donner du feedback ». Ok, mais alors il faut accepter aussi qu'on t'en donne. » - Fred, équipe Admin.

Enfin, l'organisation prévoit également des **feedbacks collectifs** ou des **feedbacks 360°**. Sur l'intranet, le feedback collectif est décrit comme un moment ayant pour but « de prendre un peu de recul

par rapport au fonctionnement du groupe, de faire un moment de métacommunication ». Ces feedbacks ont donc pour objectif, en équipe, de se donner mutuellement du feedback.

« On avait fait aussi un 360°. C'est aussi toute une équipe qui fait ça ensemble. Chacun dit : « Moi, je suis content de travailler avec toi parce qu'il y a ça ». L'équipe tourne bien parce qu'untel fait ça, untel fait ça. » - Lyvia, équipe Consult.

Par ailleurs, le processus prévoit un « **processus d'escalade** », officiellement décrit sur l'intranet sous le terme de « gestion des tensions/confrontations », lorsque le problème ne se résout pas grâce à un premier entretien de feedback. En effet, si la personne demandeuse de donner un feedback n'est pas satisfaite des suites de celui-ci, elle peut demander un feedback tripartite, où une troisième personne, neutre à priori, va participer à un moment de feedback pour tenter de résoudre la situation.

« Pour faciliter nos processus de feedback, parfois, ou quand il y a un conflit, on va demander à quelqu'un de faciliter. Ça, je n'ai jamais fait l'expérience, mais je connais un peu les principes, c'est essayer de creuser : Qu'est-ce que tu veux dire par là ? Qu'est-ce que tu veux ? Qu'est-ce que tu ressens quand il se passe ça ? Et quel est ton besoin par rapport à ça ? C'est essayer de faire parler les autres. (...) En fait, le processus de feedback n'est pas vraiment un processus. Pour moi, c'est un outil. » - Carlos, équipe Admin.

Sur l'intranet, ce dispositif est décrit comme suit : « *Ce dispositif vise à soutenir les situations suivantes : (1) Feedback critique à une personne par rapport à ses activités ; (2) Tensions entre deux ou plusieurs personnes ; (3) Confrontation d'une personne si une autre estime qu'il y a un abus par rapport à Emyo ou ses membres. Ces situations sont potentiellement délicates, donner un feedback critique pouvant être jugé comme « négatif » n'est pas toujours aisé. Ce dispositif structuré a donc pour objectif d'aider chaque personne à y faire face. Il est également un outil au service du maintien d'un cadre collectif porté par tout un chacun.* » (Document 29). Le processus d'escalade comporte 4 étapes qui sont les suivantes. Premièrement, le partage en « one to one » qui consiste pour une personne de donner un feedback individuel à une autre personne. Ensuite, si le problème n'est pas résolu, la deuxième étape est un partage avec un facilitateur. Troisièmement, et évidemment, toujours si le problème persiste, un partage avec plusieurs facilitateurs est prévu. Enfin, la dernière étape, l'escalade ultime est un partage avec plusieurs facilitateurs, dont l'administrateur, Jules. Tel que le dispositif est prévu, c'est suite à cette quatrième étape qu'il peut y avoir des licenciements.

Si tout cela semble bien décrit sur l'intranet, il semblerait que la gestion des conflits et in fine les éventuels licenciements restent des sujets qui inquiètent certains travailleurs.

« Ici, c'est le grand écart tout le temps. (...) Sur des coups de tête, on s'emballe... J'ai un collègue comme ça, qui a été licencié. Il l'a très, très mal vécu et nous, on l'a très très mal vécu aussi. C'est un énorme gâchis. (...) Il y a beaucoup

de fautes de gestion dedans, soit disant des prises de feedback qui n'étaient pas là. (...) Ça, c'est une réalité aussi de la boîte. Chaque année, ça se passe. (...) Voilà, des licenciements, il y en a dans toutes les boîtes et je pense que ce serait une erreur de se dire : « On est une chouette boîte et on ne licencie pas. Ça n'a pas de sens mais bon... De le faire à temps comme il faut. » - Fabienne, équipe Admin.

Le Tableau 52 synthétise les différents feedbacks possibles dans le cadre de ce processus.

Types de feedback		Description
Informel		Au quotidien, sur le travail, entre tous.
Formel	Auto-feedback	À l'aide du document PEP, feedback réalisé par la personne, sur elle-même. Obligatoire dans le cadre du processus d'auto-détermination des salaires.
	Individuel	Sur le travail ou sur des aspects plus globaux (e.g. comportements), entre deux personnes.
	Collectif	Sur le travail ou sur des aspects plus globaux, d'un groupe (souvent une équipe) à une personne.
	Processus d'escalade	Processus de gestion des tensions, avec la direction, lorsque les moments de feedbacks précédents n'ont pas donné de résultats.

Tableau 52 - Résumé des différents feedbacks possibles dans le "processus de feedback" d'Emyo

Au niveau du vécu, certaines personnes rencontrées estiment que le processus n'est plus aussi vivant qu'auparavant et souhaiteraient qu'il puisse être réhabilité dans toute l'organisation.

« Ça se perd un peu, je trouve. Parce que je pense que l'on a plus tendance à l'utiliser sur les personnes qui ont eu l'habitude de l'avoir, entre anciens. Par exemple, [Coralie], si elle a quelque chose à me dire, elle va me dire : « écoute, je vais te faire un feedback ». [Arnaud] aussi. Ici, de nouveau, il y a quelqu'un qui était fâché, ce n'était pas un feedback mais c'était un bête email qui ne ressemblait rien et qui m'a plus énervé qu'autre chose. (...) Moi, ce genre d'outil, j'adhère complètement dans le fonctionnement de la société. Ce serait très bizarre de travailler dans une structure qui ne fonctionne plus comme ça. » - Carlos, équipe Admin.

Pour une des personnes rencontrées, si le processus feedback est bien aligné à la philosophie de « *Self-management* » d'Emyo, il reste néanmoins une grosse difficulté : la philosophie d'autonomie empêche d'imposer du changement. Il y aurait dès lors une tendance à « faire avec » lorsque les personnes entendent le feedback mais n'agissent pas en conséquence.

« Moi, j'ai toujours vécu ce processus comme quelque chose d'important et de nourrissant. J'espère ne pas être le seul. (...) Pour moi, une grande difficulté dans un modèle d'entreprise comme le nôtre, c'est la base, c'est l'autogestion, la responsabilité qu'on prend sur notre chemin personnel, mais quand on a des personnes qui reçoivent le feedback, mais n'en font rien derrière. Là, je trouve qu'on garde des limites dans notre capacité à gérer ça d'une façon suffisamment appuyée. (...) Quand ça a besoin de changer, on a plus tendance à faire avec. Jusqu'au moment où c'est bien trop

dysfonctionnel. Et là, ça génère une escalade qui peut amener au licenciement. C'est arrivé dans certains cas. » -

Dominique, équipe Admin.

Par ailleurs, cette personne regrette notamment que l'auto-feedback ne soit pas obligatoire. Il l'est dans le processus d'autodétermination des salaires, mais pas annuellement, pour tous les travailleurs.

« Depuis que je suis là, moi, le constat que j'ai fait (...) sur ce processus de feedback, c'est que c'est difficile de pousser toutes les personnes à entrer dans le processus. Et dans une boîte où il n'y a pas de hiérarchie, où il y a même un certain refus d'une hiérarchie et un refus du rapport à l'autorité, imposer un processus comme ça, je pense que, déjà en général, c'est contreproductif mais chez Emyo, ça allait l'être d'autant plus. » - Dominique, équipe Admin.

Dans nos entretiens, si nous avons rencontré des personnes qui regrettent que le processus ne soit plus aussi vivant qu'auparavant, d'autres affirment ne pas avoir connaissance de ce processus.

« Mais le truc de feedback, je ne sais pas c'est quoi. Donc, a priori, non, [on ne l'utilise pas]. » - Olivier, équipe Consult.

Par ailleurs, d'autres personnes reconnaissent explicitement ne pas y avoir recours dans certaines situations.

« Ça peut varier, il y a des fois, je me dis : « Je ne suis pas là pour sauver le monde. Tant pis! ». Parfois, je capitule. Parfois, je m'oppose et je le fais remarquer et je peux aller loin, mais ça va vraiment dépendre des cas. Ou je peux capituler. » - Raphaël, équipe Admin.

En revanche, d'autres personnes apprécient ce processus et l'estiment essentiel dans l'organisation, même s'il semble en effet difficile d'exprimer des feedbacks plus négatifs à certains de ses collègues.

« Assez bien, étonnamment assez bien, même si ce n'est parfois pas toujours facile d'aller dire à quelqu'un... vu qu'on est tous collègues, il y en a quand même qui ont des rôles différents, mais parfois, il faut dire les choses à des gens qu'on n'a pas spécialement envie de leur dire. Pas parce qu'on est leur supérieur, mais juste parce qu'on a un rôle qui nous oblige à faire ça. Et je trouve que pour le moment, ça se passe bien. (...) C'est juste un processus et il faut le suivre. » - Julie, équipe Consult.

Comme annoncé, ce processus « feedback » est largement corrélé au processus d'autodétermination des salaires, présenté ci-après.

2.1.2.3. Instauration du processus d'autodétermination des salaires

Contrairement au cas du SPF Mobilité & Transports où les salaires ne sont pas négociables et sont barémisés, Emyo est une entreprise privée où les salaires sont négociés à l'entrée. Ainsi, chaque

personne commence à travailler dans l'organisation avec des potentielles différences salariales importantes avec ses collègues.

« En tant qu'employé, (...) c'est celui qui négocie le mieux qui part avec un meilleur salaire mais tout le monde ne part pas avec les mêmes points de départ... Mais donc, à qualifications égales, ce sont les meilleurs vendeurs, en fait. Au sein des boîtes, c'est souvent tabou car on se rend compte des disparités énormes. D'un côté, c'est bien qu'on puisse savoir le salaire des autres pour ne pas qu'au sein de la boîte, quelqu'un qui n'est pas demandeur reste avec un bas salaire... mais d'un autre côté, ça permet aussi de remonter des problèmes... (...) Je vais prendre le cas de [Françoise]. (...) Quand tu lui envoies un email, elle ne répond jamais, elle ne gère rien du tout. On se dit : « Qu'est-ce qu'elle fout là ? Elle doit avoir des photos compromettantes de [Jules]. Ce n'est pas possible ! ». Ça crée un problème. C'est une arme à double tranchant. Je ne sais pas c'est quoi la meilleure solution. » - Olivier, équipe Consult.

En revanche, et en cohérence avec la philosophie de « *Self-management* », les augmentations de salaire ne sont pas accordées par la direction mais par l'individu lui-même, en s'étant régulé avec le collectif. Ce processus d'autodétermination des salaires existe depuis 2015.

« Finalement, c'est de l'auto-évaluation, ou tu demandes à tes collègues, justement, d'avoir une évaluation sur tes compétences. (...) La partie évaluation via le processus d'augmentation qui est un peu liée quelque part à tes performances et à tes compétences qui ont été co-évaluées dans certains groupes et à partir de là, va permettre... Il faut absolument avoir fait cette étape là pour prétendre avoir une augmentation, un bonus, ou quelque chose. (...) C'est très ouvert. » - David, équipe Admin.

À la création d'Emyo, le processus d'augmentation des salaires était géré par l'administrateur général, sous forme d'un dialogue avec les personnes.

« Avant, c'était moi qui gérais les augmentations, mais je les gérais d'une manière qui correspond grosso modo aujourd'hui aux processus qu'on a appelé la « méthode supervisée » ou c'est dans une discussion et grosso modo, les objections que j'ai, on ne peut pas les mettre de côté. Elles doivent être travaillées, c'est plus de l'ordre d'un processus sociocratique, mais on est déjà dans l'intelligence collective. Mais avant, je l'animais moi, avec chaque personne en one to one. C'est comme ça que ça fonctionnait. » - Jules, direction.

Néanmoins, à cette époque, le processus de feedback auprès des collègues existait déjà. Ainsi, il semblerait que le collectif ait toujours été impliqué dans les augmentations de salaires, mais de façon beaucoup plus informelle. Pour une personne rencontrée, d'énormes biais « d'acceptation » sociale jouaient alors dans la décision. Plus une personne était appréciée du collectif, plus elle bénéficiait facilement d'une augmentation de salaire.

« À l'époque, (...) les dérives qui étaient présentes, c'était... Soit c'était quelqu'un qui était super apprécié. Alors, on disait « ouais vas-y, on est tous derrière toi, etc » ... Soit c'était quelqu'un qui n'était pas trop apprécié, et alors, il était dézingué par l'ensemble de la boîte et ce n'était pas correct non plus. Donc oui, là aussi, il y a eu des dérives parce que ce n'était pas cadré et ça a amené après à faire le processus advice package... » - Fred, équipe Admin.

Les dérives du système de départ, très informel, ont également été soulignées par une autre personne qui explique, qu'à l'époque, tout le monde pouvait donner son avis sur le processus d'autodétermination des salaires de tout le monde. Il semblerait donc que des problèmes de légitimité apparaissaient dans les feedbacks reçus.

« Au départ, c'était potentiellement tout le monde. Et donc, tout le monde pouvait amener son petit avis. « Et moi, je pense que... Et moi, je pense que... », y compris des branches, qui ne travaillaient pas nécessairement avec la personne... Selon moi, c'est de la cacophonie. » - Sandra, équipe Consult.

À l'heure actuelle, le principe du processus d'auto-détermination des salaires est le suivant : si une personne, appelons-la Monique, souhaite une augmentation salariale, celle-ci doit s'inscrire dans le processus d'autodétermination des salaires. Pour ce faire, Monique doit afficher, dans un fichier Excel ouvert à toutes les personnes étant ou ayant été dans le processus d'autodétermination des salaires, son salaire et « révéler » en toute transparence combien elle gagne. Ensuite, Monique réalise son auto-feedback (tel que décrit dans la section précédente) et demande des feedbacks individuels ou collectifs aux personnes qu'elle juge pertinente pour évaluer sa demande d'augmentation de salaire, car connaissant son travail réel. Informée par les feedbacks reçus, Monique est rencontrée par une personne senior ou une personne de l'équipe RH pour s'assurer qu'elle a bien réalisé l'ensemble du processus et dès lors, si toutes les personnes rencontrées valident sa demande, l'augmentation de salaire est accordée.

« Quand tu demandes une augmentation, tu dois mettre ton salaire visible de tous, donner ton accord et après tu dis : « Je voudrais gagner autant ». Et si le processus se passe bien, tu gagneras ça et c'est fini. Tu gagnes, par exemple, 2000 euros par mois. Tu voudrais passer à 2500 euros par mois. Dans un fichier Excel, tu dis : « J'autorise de mettre mon salaire dans un fichier Excel partagé de tous ceux qui sont en processus d'augmentation ». Tu écris que tu gagnes 2000 euros, que tu voudrais 2500 euros. Puis, il y a un processus d'auto-évaluation et d'évaluation avec tes collègues directs. Donc, tu dois prévoir des discussions avec eux et tout ça. Si après, tout le monde est d'accord, tu es augmenté. Elle est faite ! » - Benoît, équipe Consult.

En 2018, Jules s'est aperçu que ce processus d'autodétermination salariale était « une injonction à s'autogérer », sur un aspect aussi délicat que le salaire. C'est pourquoi il a introduit une possibilité de

réaliser l'exercice « en mode hiérarchique ». Dans ce cas, Jules accompagne la personne dans son processus d'autodétermination des salaires et valide le montant accordé.

« Nous sommes en autodétermination des salaires, zéro niveau de hiérarchie, depuis 4 ans. Là, on essaie de réintroduire du pouvoir et de la hiérarchie pour sortir de l'injonction d'être libre. Ainsi, les gens ont le choix. Ils peuvent fonctionner en autogestion ou en hiérarchie, pour diminuer la pression. (...) C'est nouveau depuis l'année dernière. Cela a été très bien accueilli. Si on se prétend être dans un modèle intégratif, il faut pouvoir tout réintégrer. Mais pas n'importe comment. Cela a aussi sa place. Cela m'a permis de comprendre que si je refusais la hiérarchie aux personnes, c'est un abus de pouvoir, c'est forcer les gens. C'est là que c'est un chemin continu. (...) Ramener ce choix ramène la vraie liberté. Sinon, on est dans un paradoxe. » - Jules, direction, entretien exploratoire³⁴.

Depuis sa création en 2015, bien que le processus ait donc été remis en question en vue de l'améliorer (comme avec la possibilité de réaliser l'exercice « en mode hiérarchique »), les augmentations salariales ont fonctionné de cette manière sans rencontrer de gros problèmes jusqu'à l'année 2019.

« Le principe, c'est que tu demandes ce que tu veux. (...) C'est le principe qui est là depuis le début. Et ça, c'est toujours relativement bien passé. Parce que le truc était toujours pour 4 ou 5 personnes. Souvent chaque année, il y en avait un qui était moins content parce que tu demandes ce que tu veux. Parfois, ce n'est pas toujours possible, du coup, on rabote un peu, alors quelqu'un dit : « Oh c'est injuste ! » Mais Il y avait apparemment chaque année un type avec qui cela allait moins bien mais jamais de problèmes énormes. » - Nathan, équipe Consult.

« C'était totalement open. Ça a marché pendant quatre ans, mais à la taille qu'on est... » - Jules, direction.

En effet, en 2019, le processus d'autodétermination des salaires a rencontré ses limites. Le budget total d'augmentation des salaires accordé par le collectif était beaucoup trop élevé pour que l'organisation puisse les accorder. L'augmentation de la masse salariale que représentait cette augmentation n'était pas tenable à long terme pour l'organisation, d'un point de vue économique.

« C'était totalement légitime. Je trouvais même ça très bien, même si c'était dur. C'est le dernier processus d'augmentation où on est arrivé à une première enveloppe de 250 000 €. On en a discuté, on est tombé de notre chaise en disant : « Ce n'est pas possible, on ne peut pas augmenter de ce montant-là, ce n'est pas tenable pour la société et même, si on sait tenir une fois, si on le fait trois fois d'affilée, quatre fois d'affilée, ce qui correspond au cycle global pour que tout le monde se soit augmenté au moins une fois, on rend la société purement et simplement non-compétitive. On ne fait plus de bénéfices. Et donc, là, effectivement, il y a eu un besoin de parler d'une voix forte en disant : « Stop ! Il

³⁴ Il nous semble important de préciser cet élément car l'entretien exploratoire a eu lieu 11 mois avant l'ensemble des autres entretiens et n'a pas fait l'objet d'un enregistrement audio (et donc, d'une retranscription). Il s'agit donc d'un verbatim créé à partir des notes prises lors de l'entretien.

y a des contraintes externes qui sont celles du marché. On vit dans un monde avec des précomptes, avec des agents, des impôts à payer, des régulateurs qui déclarent des faillites. Et si on fait ça, on va droit dans le mur ». Ça, c'était totalement légitime. Ça n'a pas plu parce que ce n'était peut-être pas courant de le faire mais c'était totalement normal. » - Raphaël, équipe Admin.

Mais alors que s'est-il passé lors de l'exercice 2019 ?

D'après plusieurs personnes rencontrées, différents phénomènes ont amené le dispositif de gestion à ses limites. Premièrement, il y a eu, au fil des années, un biais, que nous nommerons de « paix collective » qui s'est installé. Par « paix collective », nous pointons le consensus progressif qui s'est installé de ne pas mettre en difficulté les autres dans leur processus d'augmentation afin de soi-même être peu challengé dans son propre exercice.

« Ici, honnêtement, je n'y crois pas. J'étais un peu étonné que [Jules] fasse des conférences sur l'autodétermination des salaires. On a quand même eu un exercice très, très, très périlleux. Ce n'est pas de l'autodétermination. C'est un processus qui est un processus collectif avec de la vigilance croisée. Mais le problème de la vigilance croisée, c'est que... Imaginons, on travaille tous les deux dans la même boîte. Et puis je demande une augmentation, et tu te dis : « Si je l'embête lui avec son salaire, quand ce sera mon tour, il va aussi m'embêter. Mais si je ne dis rien... Il ne m'embête pas. Et ça, ça s'est passé ici tout le temps. (...) Donc les personnes se disent : « Voilà, quand tu me demandes une augmentation, je laisse faire, je ne dis rien, même si je trouve ça un peu excessif, parce que quand ce sera à moi, tu ne diras rien non plus ». Et ça biaise le jeu. Dans les faits, ça s'est passé comme ça. » - Fabienne, équipe Admin.

Par ailleurs, d'autres personnes identifient ce que nous appellerons un biais d'emballement. En ce sens, certaines personnes, voyant les montants demandés par certains collègues, ont augmenté les leurs. En réaction, les mêmes collègues ont agi similairement et chacun a progressivement augmenté ses demandes au regard des autres.

« Il y en a un qui est raisonnable, qui va prendre un euro. Et puis, il voit l'autre qui est parti et qui en a pris 5. « Ah ? on peut en prendre 5 ? Alors, j'en prends 5 aussi ». Et puis, le suivant dit : « ha, il en a pris 5 ? Alors, moi je peux en prendre 10, car j'ai mieux bossé ». Puis, celui qui n'en avait pris qu'un, il revient et il dit : « Ah mais attends, pourquoi il a le droit d'en avoir 10 ? ». C'est extrêmement difficile à mettre en place en autogestion, les salaires, c'est le processus le plus compliqué de tous à mettre en place en autogestion. » - Raphaël, équipe Admin.

Troisièmement, certains estiment qu'un biais de « sécurité » est apparu. Par exemple, si une personne espérait obtenir 300 euros d'augmentation, elle a inscrit 500 euros pour être certaine d'obtenir les 300 euros espérés si une négociation devait avoir lieu.

« C'est con hein ! Mais moi, c'est peut-être que personnel, mais moi, le chiffre que j'ai mis dedans, c'est ce que je voulais. Ce que je voulais ou c'est ce que je pensais vouloir, en tout cas. Pour d'autres, c'était... « Voilà, je veux plus 300, donc je mets plus 500 pour être sûr que si on me rabote, je suis bien ! » » - Nathan, équipe Consult.

D'autres encore estiment que les questions salariales sont des éléments qui sont difficilement conciliables avec une philosophie collective.

« Il n'y a rien à faire. Quand on est en fin de mois et qu'on passe sa carte dans un distributeur, et qu'on voit : solde indisponible. Ce n'est pas gai. On a beau se dire : « Je veux être bien par rapport à la société, etc. Je donne tout ce qu'il faut ». On est tous confronté à ce genre de situation. Il faut une énorme sagesse pour arriver à se dire : « Non. J'ai certaines difficultés personnelles mais tant pis. Ce n'est pas pour autant que le collectif doit en pâtir ». » - Fabienne, équipe Admin.

Lorsque l'administrateur général s'est rendu compte du montant des augmentations salariales, il a décidé de réunir l'ensemble des personnes impliquées dans le processus pour exposer les problèmes et trouver une solution collective.

« Du coup, suite à ça, pour essayer de se sortir de ce souci, un workshop avait été organisé où, justement, on avait aidé à définir des balises. (...) Ça a aidé un peu à se dépatouiller de la situation. (...) C'était vraiment tous les gens concernés pour l'advice package, on était une petite quinzaine. » - Lyvia, équipe Consult.

Les opinions concernant l'intérêt de cette réunion ne font pas consensus. Si certaines personnes estiment que cette réunion a permis de sortir du problème, d'autres sont sortis très frustrés de cet espace de discussion.

« Au final, je pense que ça ne s'est pas trop mal passé pour la plupart. Je crois que pour la plupart, peut-être qu'on a enlevé un peu de choses ou quoi. (...) Mais je crois que les gens n'ont pas trop perdu. Ils ont quand même plus ou moins ce qu'ils veulent. Peut-être pour une ou deux personnes, ça s'est peut-être moins bien passé. (...) Mais globalement, on a su s'en sortir, on va dire. » - Lyvia, équipe Consult.

« La solution qui avait été envisagée au début, c'était une grande réunion tous ensemble. Elle a été animée par un externe. Ça en a laissé plus d'un, froids, parce que moi, j'ai eu vraiment l'impression de sortir de là sans solution et qu'on avait perdu notre temps... » - Nathan, équipe Consult.

D'après la direction, l'issue a été réalisée « hiérarchiquement ». Si des consensus ont su émerger, dans d'autres cas, il fallut reprendre une autorité d'administrateur et imposer certaines restrictions salariales.

« Il y a eu deux trois exagérations qui ont fait que ça a explosé les montants possibles et tout ça. Comme d'hab, on va dire que des gens n'ont pas respecté les règles donc [Jules] a dû intervenir en disant : « Bah, alors ce sera comme ça ! ». »

Et c'est lui qui a choisi pour chacun comment ça allait se passer et qui a donné la justification mais normalement ça devrait se passer sans lui si tout le monde respectait les règles ». – Benoit, équipe Consult.

Ce verbatim est intéressant car, bien que cette personne souligne que « tout le monde n'a pas respecté les règles », il n'est pas facile d'identifier quelles sont les règles auxquelles il fait référence. En effet, toutes les personnes inscrites dans le processus d'autodétermination des salaires ont respecté les règles « officielles » du processus (i.e. transparence salariale, prise de feedback auprès de tiers, discussion avec une personne RH ou senior, etc.).

Suite à cet évènement, le processus d'augmentation salariale évoluera pour l'année 2020. En effet, une grille des rôles et une matrice salariale par rôle cadreront le processus. Pour plusieurs personnes, cette restriction de la liberté à « choisir » son augmentation salariale semble nécessaire au regard du nombre de personnes impliquées dans l'organisation actuellement.

« Je pense que maintenant, ils travaillent sur une définition plus claire des profils. Ça, c'est une première chose. Je pense qu'il est grand temps, parce qu'il n'y avait pas de politique salariale entre guillemets, c'était en fonction du marché. (...) Mais de nouveau, on n'est pas tous armés de la même manière en termes d'estime de soi... Certains vous diront : « Oh non, je ne veux pas ça... », ils vont se dévaloriser parce qu'ils n'ont pas confiance, ils n'ont pas d'estime... Et puis d'autres vont peut-être se surestimer ou se surévaluer. (...) Donc je pense que des balises comme ça sont nécessaires. L'autonomie pure et dure, c'est beau, théoriquement... mais je suis quasi convaincu qu'en pratique, c'est impossible. » - Fred, équipe Admin.

Les balises proposées par le futur système d'autodétermination des salaires semblent répondre aux préoccupations de certains consultants qui estiment qu'il est davantage normal de ne pouvoir juger que les métiers qu'on exerce et non, l'ensemble des métiers de l'organisation.

« Ce que j'ai entendu récemment, c'est qu'on pensait refaire cette feuille mais par rôle. Donc, toutes les personnes qui sont architectes, toutes les personnes qui sont développeurs pourraient voir les personnes de leur rôle... Mais un développeur ne pourrait pas nécessairement voir le rôle ou le package d'une personne qui est business manager ou autre. Après ça, c'est l'explication que moi j'y vois et je trouve qu'elle a du sens parce qu'un développeur n'est pas à même de pouvoir juger, à part qu'il va faire une petite division et dire : « Oh ! Il gagne autant de plus que moi ! ». Mais à part ça, je ne crois pas qu'il puisse se rendre compte de ce que signifie le rôle en termes de responsabilités, de stress ou autre. » - Sandra, équipe Consult.

La direction regrette quelque part de devoir instaurer ce type d'outils mais avance que celui-ci est nécessaire pour concilier l'existence du processus collectif et le bien-être des personnes.

« On est en train de remonter une grille de rôles et de profils, avec un salaire moyen et un écart type ou alors une balise salaire haut, salaire bas par profil dans lequel ils vont pouvoir se positionner. On est en train de le construire pour l'année prochaine, ce qui va donner des limites dans lesquelles ils auront un espace de liberté et s'ils veulent aller au-delà, alors, ils doivent changer de rôle. (...) Ça ramène des outils un peu plus rationnels et balisés qui, visiblement, sont nécessaires. Moi, je n'en ai pas besoin. Je n'en ai jamais eu besoin. Et il y a un côté où c'est un mal nécessaire, mais c'est nécessaire, sinon les personnes se figent. » - Jules, direction.

En revanche, certaines personnes très attachées et convaincues par le « *Self-management* » sont plutôt sceptiques sur les évolutions du processus.

« Le fait de cadenasser le truc.... Moi, m'embêterait. Typiquement, la Sheet avec les salaires, il avait parlé peut-être de faire des changements avec des profils et de limiter la visibilité de certaines personnes. Moi, je trouve ça la pire des erreurs. » - Nathan, équipe Consult.

Concernant le système actuel, certaines personnes identifient d'autres limites plus globales que les phénomènes ayant eu lieu lors du dernier exercice. Pour une personne, par exemple, le système crée des inégalités en fonction des personnalités de chacun. Les personnes les plus assertives auraient plus facile à obtenir une augmentation salariale que les autres.

« Aujourd'hui, ce n'était pas équitable (...) Il y a une forme d'inégalité. (...) C'est pour ça que je dis que ce processus d'advice package, il était mal ficelé parce que ça n'autorise pas certaines personnes... enfin, certaines personnes n'osent pas le faire, d'autres vont peut-être un petit peu trop loin... Donc voilà, les garde-fous sont quand même un peu limites pour garder cet équilibre entre les personnes. » - Fred, équipe Admin.

Par ailleurs, d'autres personnes rencontrées soulignent les problèmes qui peuvent naître des comparaisons salariales entre les personnes. Si Olivier ci-dessous reconnaît que le système permet une forme d'auto-régulation, il souligne également les différentes tensions qui naissent des comparaisons inévitables que les personnes réalisent en ayant accès à la feuille des salaires.

« Ça peut créer des tensions quand tu connais les salaires de tout le monde, et notamment les salaires les plus hauts chez Emyo. (...) Des personnes disent : « En fait, elle, elle ne sert à rien mais elle est une des mieux payées ». Ça crée des tensions. D'un côté, c'est bien, ça auto-régule les gens qui se mettent en comparaison avec des gens plus ou moins au même niveau. Par exemple, ils se disent : « Tiens, si lui gagne si peu, pourquoi est-ce que je vais demander autant ? ». Ça permet de l'auto-régulation. En tout cas, de mieux se positionner par rapport à tout le monde mais ça peut aussi avoir un effet inverse. Se dire : « Merde, celui-là, il gagne autant alors que c'est un connard, il ne fait rien, il ne mérite pas ça ! ». Je ne sais pas non plus si c'est la bonne façon de faire ou pas. » - Olivier, équipe Consult.

C'est pourquoi une personne rencontrée affirme ne pas vouloir s'inscrire dans ce processus qu'elle estime source de problèmes.

« Moi, j'ai dit à ce moment-là : « Moi, cette feuille je ne veux pas l'utiliser. Je ne veux pas connaître le salaire des autres et je ne veux pas que les autres connaissent mon salaire ». Parce que moi, mon point de vue, les gens avec qui je travaille tous les jours, je vois ce qu'ils font... Donc, j'estime que je sais juger leur apport et éventuellement un aspect financier. Par contre, les gens que je ne connais pas, bah, ça ne va rien m'apporter, ou alors je pourrais me poser des questions et me dire « Lui, il a ça... Elle, elle a ça... » et pour moi, ça génère du bruit inutile, en tout cas dans ma tête. (...) Je ne vois pas l'intérêt. » - Sandra, équipe Consult.

D'ailleurs, Sandra souligne qu'elle ne se permet jamais de donner un avis sur le chiffre lors des entretiens de feedback qui font partie du processus d'auto-détermination des salaires. Selon elle, elle est en mesure de donner des feedbacks détaillés sur le travail réel de ses collègues mais pas sur les dimensions salariales que celui-ci pourrait autoriser ou non.

« Une des étapes consiste, pour la personne qui lance l'advice package, à demander aux autres personnes avec qui elle travaille de manière assez régulière leur avis sur sa manière de travailler. (...) J'ai déjà été consulté plusieurs fois et je me positionne à chaque fois sur le contenu dans le travail. Et quand on me dit : « Tiens, j'ai autant et j'aimerais avoir autant ». Moi, je dis : « Moi, je ne sais pas. Ce n'est pas moi qui définis ce genre de choses ». Je veux bien donner du feedback assez détaillé pour avoir un input assez intéressant pour la personne qui l'a demandé mais comme je dis, les chiffres, ce n'est pas moi qui m'occupe de ça. » - Sandra, équipe Consult.

Sans que ce soit inscrit dans les règles officielles du processus, nous remarquons qu'il est communément admis qu'après un an dans l'organisation, il est *anormal* de demander une augmentation salariale alors qu'après deux ans, il est tout à fait *normal* de s'inscrire dans ce processus. Il semblerait également qu'un changement de rôle justifie l'inscription dans le processus d'augmentation.

« Si tu es là depuis 2 ans, tu peux demander parce que ça se passe comme ça ou si tu as un changement de rôle aussi et que tu es catapulté architecte, tu pourrais le justifier aussi, d'année en année. » - Nathan, équipe Consult.

Dans un témoignage d'une personne plus ancienne dans l'organisation, nous retrouvons des traces de règles implicites. Dans ce cas-ci, Carlos se plaint que certains travailleurs, entrés plus récemment dans l'organisation, n'ont pas compris le processus alors que les règles « officielles » ont été respectées par tout le monde.

« Ça s'est fort ressenti. Il n'y a pas eu ce transfert, le fait de diffuser auprès des nouveaux arrivés ou arrivants, la philosophie de la boîte. Et en fait, ça s'est confrontée à une impasse lors des advice packages. Des gens qui vivaient des

frustrations et disaient : « Mais pourquoi on m'a dit que j'avais le droit de demander autant ? On m'a parlé d'autodétermination des salaires. Pourquoi est-ce que je suis bloqué-là ? ». Mais parce que le processus est fait pour rationaliser, tel que moi je l'ai compris à l'époque, il est fait pour rationaliser justement la politique salariale. Si ça bloque, c'est que ce n'est pas rationnel ce que tu demandes et si tu t'énerves, c'est que tu n'as pas compris le modèle ou que tu n'es pas suffisamment mature pour être intégré dans le modèle. » - Carlos, équipe Admin.

En résumé, la Figure 13 résume les différentes évolutions du processus d'auto-détermination des salaires à travers le temps.

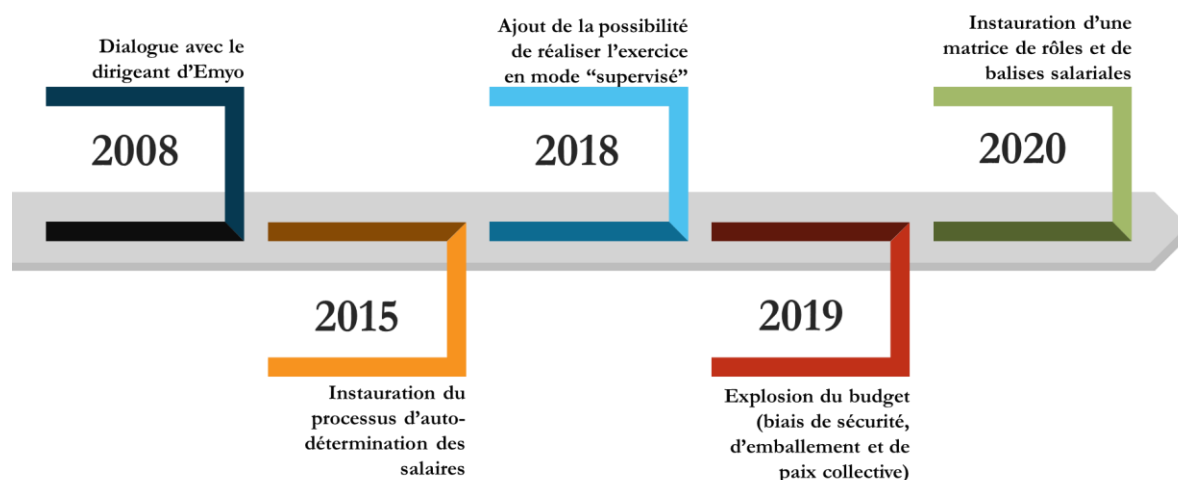


Figure 13 - Evolution du processus d'auto-détermination des salaires à travers le temps

2.1.2.4. Les horaires flottants et le télétravail

Par ailleurs, deux autres pratiques ont été formalisées afin de déployer le projet de « *Self-management* » au sein d'Emyo : le télétravail et les horaires flottants. Ces pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail concernent tous les travailleurs bien qu'elles s'appliquent majoritairement à l'équipe Admin.

« On n'a pas grand-chose et les balises sont 7h36 par jour, de 7h30 à 9h30. Et l'après-midi, vers 15h30 jusque 18h30 ? Je ne sais plus. Maintenant, il y a le TAD [i.e. Travail à distance] qui se rajoute à ça. (...) Je pense que pour les rôles backoffice, c'est plutôt clair. Flex-time et TAD s'appliquent. C'est ça les balises. » - Carlos, équipe Admin.

Par contre, comme souligné auparavant, les règles en la matière ne semblent pas faire l'objet d'un consensus. Alors que certains pensent que le télétravail existe pour les situations ad hoc, d'autres pensent que le télétravail est autorisé jusqu'à quatre jours par semaine.

En ce qui concerne les horaires de travail, la brochure d'accueil des nouveaux collaborateurs les présente comme tel : « *Chaque employé est responsable de sa gestion du temps et a donc la possibilité de démarrer sa journée entre 06h30 et 10h30, dans le respect des contraintes du client. De même, la journée peut s'arrêter entre 15h36 et 19h30. Cette flexibilité nous impose une seule chose : indiquer nos heures d'arrivée et de sortie quotidienne dans le fichier de pointage, en veillant à respecter une moyenne de 38h de travail hebdomadaire. Chacun peut définir lui-même le choix de ses jours de congé ou de formation, pourvu que cela s'intègre dans le bon fonctionnement de l'équipe. Il n'y a pas de validation hiérarchique.* »

Ces règles concernent l'ensemble des travailleurs d'Emyo, bien que les membres de l'équipe Consult doivent en priorité respecter les règles imposées par leur client. Ainsi, certaines équipes Consult travaillent dans des organisations très hiérarchisées et contrôlées, où les travailleurs sont amenés à pointer, matin, midi, et soir. Dans ces cas-là, ces travailleurs ne bénéficient pas non plus des horaires flottants proposés par Emyo.

« Parfois, on doit faire le grand écart, par exemple au niveau des horaires. [Chez tel client], on a des horaires très stricts où il faut absolument arriver avant 9h30, sinon il faut demander une dérogation et on est amené à se justifier, etc. Et chez Emyo, on est officiellement en horaires flottants. » - Sandra, équipe Consult.

Dans certaines équipes de consultants, il semblerait que ce soit le groupe, autonome, qui régule les « règles » collectives en matière d'horaire, au regard de ce que le client permet. Cela est d'autant plus vrai dans les équipes où l'ensemble des membres sont des consultants d'Emyo.

« Chez nous, on fait notre stand-up à 10 heures, donc, c'est bien que tu sois là à 10 heures. Mais si tu as envie d'arriver à 7 heures ou à 10 heures pile, tout le monde s'en fout. Niveau horaire, tu pars quand tu veux, si tu as un truc, tu dis : « Cet aprem, je rentre travailler à la maison ». S'il n'y a pas de raison, l'équipe ne dira pas non. » - Lyvia, équipe Consult.

Dans l'ensemble, même si certains clients sont plus exigeants que d'autres, de nombreuses personnes rencontrées estiment que c'est finalement le résultat du travail produit qui compte, et non les heures de travail prestées.

« En termes de travail, d'horaires... Tant que le travail est fait. L'important, c'est que le travail soit fait. Que tu mettes 10 heures ou 4 heures... Le plus important, c'est que le travail est fait. Après, tu prends plus de tâches si tu as tout fini, parce que partir à 14h, c'est bizarre. Mais en tout cas, si tu fais ton travail, on ne va pas te faire chier. » - Olivier, équipe Consult.

Étant donné les activités d'Emyo (i.e. la consultance informatique), les enjeux de « digitalisation » des activités de travail du SPF Mobilité & Transports n'apparaissent pas dans cette organisation. Le travail à domicile ou à distance, ou encore les horaires flexibles semblent être des éléments « allant de soi » par la nature des métiers effectués alors qu'au sein du SPF Mobilité & Transports, ces éléments étaient largement discutés. Dans le chapitre 7, nous reviendrons sur ces différences.

2.1.2.5. *Les pratiques ayant été abandonnées*

Lorsque nous analysons les documents officiels de l'organisation (mais cela apparaît également dans certains entretiens), nous observons que certaines pratiques sont mentionnées mais ne semblent plus vivre dans l'organisation. Nous déduisons donc qu'elles ont, au fil du temps, été abandonnées.

Parmi celles-ci, nous identifions plusieurs pratiques : (1) les meetings How to ; (2) le baromètre bien-être ; (3) l'advice process ; (4) les workshops de création collective ; (5) les séances « awareness ».

Les **meetings « How To »** ont été mis en place au lancement du projet de « *Self-management* » avec pour objectif de « *travailler la manière de mener des initiatives en mode self-management* » (Document 31). L'objectif de ces rendez-vous était donc d'aider les travailleurs à mettre en place des initiatives. Ils avaient lieu à la demande des travailleurs et pouvaient avoir lieu avec l'administrateur général et/ou le référent RH. À l'heure de notre étude, près de 7 ans après le lancement du projet, il ne semble pas rester de traces de ces meetings. Personne n'a évoqué ceux-ci.

En revanche, le **baromètre bien-être** au travail a été évoqué plusieurs fois comme étant une pratique abandonnée et regrettée par certaines personnes rencontrées. Celui-ci est décrit comme tel sur l'intranet de l'organisation (Document 16).

« Le baromètre « Bien-être au travail » est un moyen d'expression simple pour donner aux collaborateurs l'occasion de se situer par rapport aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté. D'une manière générale, l'ensemble des facteurs suivants peuvent être mesurés :

- *Organisation du travail (structure, outils de gestion, respect des obligations légales, clarté des rôles, procédures, communication...)* ;
- *Contenu du travail (tâches, complexité, variété, monotonie...)* ;
- *Conditions de travail (paramètres qui influencent l'exécution du travail tels que les horaires, les contrats, la rémunération, la formation, l'évolution/ la carrière, l'équilibre vie privée – vie professionnelle...)* ;
- *Conditions de vie au travail (locaux, bruits, matériel, sécurité, protection, environnement, hygiène...)* ;

- *Relations interpersonnelles (rapports entre les travailleurs : qualité des relations, ambiance, soutien, gestion des risques psycho-sociaux...). »*

Le baromètre bien-être au travail est organisé autour de 5 indices : (1) l'indice « organisation » ; (2) l'indice « motivation » ; (3) l'indice « satisfaction » ; (4) l'indice « perception de la réalité » ; (5) l'indice « aptitude au bonheur ».

Chaque indice a un objectif spécifique décrit ci-après.

- L'indice « organisation » mesure *« l'importance accordée par Emyo à mettre à disposition du collectif un environnement propice au bien-être ».*
- L'indice « motivation » mesure *« la motivation au sein de l'entreprise en croisant trois facteurs : l'autodétermination, le soutien social et la compétence perçue ».*
- L'indice « satisfaction » mesure *« le niveau de satisfaction de la personne dans le contexte du travail en croisant trois facteurs : la satisfaction, le burnout et l'optimisme ».*
- L'indice « perception de la réalité » mesure *« les visions optimistes, pessimistes ou réalistes des salariés ».*
- L'indice « aptitude au bonheur » mesure *« le sens que l'individu va être capable de trouver ou donner à sa vie, par le plaisir qu'il va en tirer et par son niveau d'engagement. »* (Document 16).

Le baromètre bien-être au travail a vu le jour en 2017. L'enquête avait lieu mensuellement et les résultats de l'enquête étaient affichés sous forme d'une météo générale de l'organisation. N'appréciant pas que les résultats soient anonymes, l'administrateur général aurait demandé l'arrêt de cette pratique.

« Les études de satisfaction, par exemple. Il détestait ça. On avait vécu ça ici. On avait une enquête avec un grand soleil bleu, soleil partiellement nuageux, beaucoup de nuages, et puis, pluie et tempêtes, ou orages. On avait souvent des orages, mais on a insisté pour que l'enquête soit anonyme pour que les gens puissent s'exprimer. Il a demandé qu'on arrête les enquêtes de satisfaction, parce que « s'ils ne sont pas capables de manifester eux-mêmes pourquoi ils sont dans une zone orageuse, c'est juste un instrument de lâches » dont il ne voulait pas. » - Fabienne, équipe Admin.

Plus précisément, suite à une enquête dont les résultats étaient peu positifs, Jules aurait demandé à savoir qui avait répondu les éléments négatifs ressortissant de l'enquête. La personne se serait dénoncée et aurait ensuite quitté l'organisation.

« Pour le moment, je pense que même les enquêtes de satisfaction donneraient très peu de résultats. Quand on les avait lancées, on n'avait même pas 50% de taux de réponse. (...) Il s'est passé un petit conac. Il y a une personne qui a marqué deux ou trois remarques extrêmement désagréables, pas insultantes mais désagréables dans le questionnaire. Et [Jules] a envoyé un email à tout le monde en disant : « Je souhaite savoir qui a répondu ça ! ». Je lui ai dit : « Tu

flingues le système ». Finalement, après, toutes les réponses ont chuté. Plus personne n'a répondu. (...) [La personne en question lui] a dit ses 4 vérités. Je pense qu'il n'est plus là. » - Fabienne, équipe Admin.

« Il y a eu plusieurs retours par rapport à ce modèle qui sont remontés jusqu'à créer vraiment une colère de la gérance qui a effectivement demandé, non seulement, d'éditer les chiffres par site. Cela permettait déjà de voir plus ou moins sur quel site, qui, quoi, comment, sans vraiment pouvoir mettre un nom derrière. Enfin, ça permettait déjà une idée plus ou moins précise de qui avait répondu ou non... en tout cas, dans quel lot ce type de réponse était arrivé. Et puis, il a été clairement demandé de stopper le baromètre bien-être. » - Fred, équipe Admin.

Par ailleurs, il semblerait qu'une autre raison de l'abandon de cette pratique est l'incapacité des personnes à prendre des initiatives suite aux résultats. Il y avait donc un sentiment que le baromètre bien-être ne « servait à rien ».

« La deuxième dimension, (...) [toute l'information était envoyée] aux responsables de Business Unit ou les responsables de sites ou la gérance en disant : « Voilà ce qui ressort de l'enquête ce mois-ci, voilà la température ambiante. À vos niveaux, ce serait peut-être sympa d'aller sur site voir quelqu'un ou de mettre des actions derrière » ... Or, pendant un an, il n'y a rien eu. Il n'y a eu aucune action derrière. Donc effectivement, au bout de quelques mois, les gens ont fait : « Ça ne sert à rien l'enquête bien-être !? ». (...) Et donc, il est mort de sa belle mort. » - Fred, équipe Admin.

Depuis lors, Jules aurait accepté que le baromètre bien-être revoie le jour mais de manière nominative, et non anonyme comme auparavant. Néanmoins, celui-ci n'a plus jamais eu lieu.

« Du jour au lendemain, il a décidé que c'était fini et que l'on en referait un, un jour, mais de manière nominative et plus anonyme. Et puis voilà, un jour, il est resté en suspens et il n'a toujours pas vu le jour. » - Fred, équipe Admin.

L'**advice process** est également une pratique décrite sur l'intranet qui semble avoir eu pour objectif de soutenir la philosophie du « *Self-management* ». Elle est décrite comme ceci : « *L'advice process a pour but de supporter un processus de décision intégrant l'intelligence collective. Le principe utilisé est qu'il y a plus de richesse dans un avis multiple et en croisant les regards sur une problématique qu'en décidant seul. Le principe de l'advice process est de demander l'avis de toutes les personnes concernées par le sujet travaillé. L'objectif est que la ou les personnes portant une initiative prennent connaissance de l'avis de ces personnes. En prenant connaissance de ces avis et en agissant sur base d'une posture adulte, il est présumé que les personnes travaillant sur le sujet prendront en compte ce qui est pertinent pour leur travail.*

L'advice process est une implémentation concrète de l'intelligence collective. Ce processus nécessite l'implication de chacun. Celui qui lance la question fait appel au collectif. Il est attendu que toute personne qui a une information en lien avec le sujet en se connectant à la raison d'être de la société donne cette information. Toute attitude menant à la rétention

d'information est contraire à la dynamique d'intelligence collective. Pour que cela fonctionne, il est donc nécessaire que chacun s'y implique. Si la personne qui démarre le processus voit qu'il lui manque une information, elle contacte la ou les personnes concernées pour la demander. Il est possible que ces personnes ne voyait a priori pas de lien avec la proposition lancée. De cette manière, tout acteur est impliqué pour mener à bien l'enrichissement de l'information et sponsorise ainsi ce processus d'intelligence collective. » (Document 26).

Afin d'encadrer ce processus, deux questions sont recommandées avant de se lancer dans un advice process : « *Est-ce que la proposition me pose un problème en lien avec la mission et la raison d'être d'Emyo ?* » et « *Qu'est-ce que je peux apporter comme soutien à la proposition en me reliant à la mission et à la raison d'être d'Emyo ?* ».

Si nous avons largement eu écho du processus de feedback et du processus d'autodétermination des salaires, peu de personnes ont évoqué l'existence de ce processus. Une personne nous a expliqué qu'elle trouvait dommage que celui-ci ne vive plus dans l'organisation, bien qu'il n'ait pas fait l'objet d'une suppression « officielle ». D'après cette personne, la raison de cette disparition est liée au fait que certaines initiatives auraient été critiquées vivement par la direction.

« À une époque, on utilisait ce qu'on appelait l'advice. En fait, quand on souhaitait faire un changement de quelque chose, apporter une nouvelle idée, il y avait un processus qui s'appelait un advice process, je pense... Donc, l'idée était : « Voilà, j'ai envie de changer quelque chose (...), la situation est..., mon besoin est..., ma demande est... ». (...) Et en fait, ces systèmes-là, on les a utilisés dans plein plein de domaines et petit à petit, ça s'est vraiment intégré en fait. Les personnes n'avaient plus besoin de réfléchir. Situation, besoin, demande... ça venait assez facilement et assez rapidement. Alors oui, il y a eu des dérives parce qu'il y avait parfois des advice process sur des sujets délicats, comme un salaire... (...) Mais dans plein d'autres domaines, on a perdu cette pratique-là. (...) Et ça s'est perdu, pourquoi ? Parce qu'à un moment, certaines demandes ont été vraiment - je vais le dire crument - flinguées par la gérance parce que ça ne correspondait pas à ses attentes. (...) Mais voilà. Donc, petit à petit, il y a des choses qui se sont perdues parce que la personnalité de la gérance fait que l'on n'ose plus, en fait. » - Fred, équipe Admin.

De nouveau, nous interprétons ce verbatim par l'existence d'injonctions implicites envers les travailleurs. Fred, dans cette explication, témoigne en effet d'attentes implicites à l'égard des travailleurs qui auraient mené à ce que les travailleurs n'osent plus proposer de nouvelles initiatives.

Pour une autre personne rencontrée, Sandra, les advice process ont disparu avec l'expansion de l'organisation, car il est inutile d'inviter tous les travailleurs à participer dans toutes les nouvelles initiatives. Sandra explique ainsi qu'au départ du lancement de ce processus, toutes les décisions ou tous les nouveaux sujets étaient partagés par email à l'ensemble des membres d'Emyo. Suite à cela, les

personnes intéressées par le sujet témoignaient de leur intérêt et formaient un groupe de travail. Après environ un an, Sandra estime que ce processus a montré ses limites pour différentes raisons. D'une part, elle estime qu'il y avait trop de voix « discordantes » dans les groupes de travail. D'autre part, elle estime que les nouveaux membres du personnel avaient tendance à rejoindre ces groupes de travail sans en connaître les tenants et aboutissants. Ainsi, la pratique se transforma petit à petit pour surmonter ces difficultés. Sandra explique que généralement, les personnes lançant ce type d'initiatives choisissaient les potentiels candidats au groupe de travail.

« Et l'advice, au tout début, ça impliquait qu'il fallait envoyer à tout le monde et donc, tout le monde pouvait saisir la balle au rebond et dire : « Ah ! ce sujet-là m'intéresse. Je veux bien être dans la liste des personnes qui réfléchissent sur la question ». Et comme ça, un groupe se forme, les gens réfléchissent. Et puis, après un certain temps, on aboutit à un consensus. (...) Mais au fil du temps, on a un peu rétréci le public cible. (...) On a vite remarqué, après six mois, un an assez rapidement, selon moi, que voilà, on avait compris maintenant la démarche et l'esprit de la démarche de demander... de faire une décision sociocritique, mais qu'on allait quand même gagner un peu de temps en restreignant dès le départ les interlocuteurs. » - Sandra, équipe Consult.

Une quatrième pratique visant à soutenir le « *Self-management* » nous semble avoir été abandonnée au fil du temps : les **workshops de création collective**. Le terme « création collective » fut choisi en contre-pieds au terme d'« intelligence collective », qui est jugé inadéquat dans l'organisation. En effet, une personne nous a expliqué que l'« intelligence collective » existait a priori dans tous les collectifs rassemblant des êtres humains. Néanmoins, la capacité à créer collectivement est davantage une pratique considérée comme importante à développer.

« L'intelligence collective est un fait. Il n'y a pas besoin de la produire. Je ne vois pas comment on aurait pu faire autrement pour construire une bagnole, un logo ou aller sur la Lune. C'est un fait. Il y a juste des dispositifs à mettre en place pour que les gens puissent le faire en toute sécurité, par exemple. En effet, qu'une parole donnée soit tenue, qu'une parole livrée soit reconnue. Mais l'intelligence collective existe. Toute notre humanité n'est basée que là-dessus. (...) Par contre, la création collective, c'est une démarche qui présuppose une page blanche, on part de rien pour aboutir à quelque chose. » - Bérénice, équipe Admin.

Cette pratique s'est traduite par des workshops animés par une personne, psychologue de formation et l'administrateur général, Jules, afin de former tous les travailleurs à la pratique de créer collectivement.

« [Ils ont] proposé une formation au tout début d'Emyo, basée sur la création collective. Quand je dis « au tout début », il y avait une vingtaine de personnes. (...) Là où les gens ont vraiment été formés. Et l'objectif, c'était de

travailler sur les trois métiers d'Emyo. (...) Les dispositifs sont des choses tout à fait irréelles. Je pense que la chose la plus difficile, c'est la réappropriation et l'appropriation, c'est justement cette capacité de rendre des choses irréelles réelles et de pouvoir parler du travail, etc. Et que finalement, la pratique devient quelque chose de l'ordre de l'inconscient. » -

Bérénice, équipe Admin.

Les travailleurs rencontrés ayant assisté à ces workshops expriment des retours positifs.

Au tout début qu'on a mis en place la société libérée, on a fait beaucoup de création collective (...). Tous les employés se sont regroupés et on a décidé de voir ce qu'on allait mettre en place pour faire évoluer la société. Et là, c'est intéressant, dans le sens où, finalement, ils demandaient l'avis des employés, ce n'était pas... On n'imposait pas la décision. Et en tout cas, on a été content de voir que les idées qui sortaient du groupe ont été appliquées. D'autre pas, parce que ce n'était pas de bonnes idées. Mais certaines idées qui ont émergé du groupe ont été appliquées et elles sont encore en activité maintenant. » - Tiffany, équipe Consult.

Tiffany estime d'ailleurs que cette pratique a renforcé la solidarité entre les travailleurs.

« En tout cas, on est très soudé. Comme, justement, on a fait beaucoup de création collective, ici et avec les autres. On s'entend tous bien et limite, quand on a un problème, on se regroupe directement et on en discute. » - Tiffany, équipe Consult.

À l'heure actuelle, il ne semble plus y avoir d'accompagnement à la création collective dans l'organisation. La pratique semblait plutôt viser le déploiement du « *Self-management* » au début du projet.

Enfin, la dernière pratique dont nous avons eu écho qui visait à soutenir le déploiement du « *Self-management* » et qui a disparu depuis lors sont les **séances d'awareness**. Celles-ci sont décrites sur l'intranet comme un moment « *organisé afin de permettre à tout un chacun de partager un sujet, relatif au boulot ou non. Ce sont autant d'opportunités de partager de la connaissance, de donner envie aux autres de s'ouvrir à de nouvelles thématiques. C'est également pour la personne qui présente son sujet l'opportunité de s'exercer à la prise de parole en public et de développer son esprit de synthèse* ». Les séances d'awareness semblent donc avoir été des moments d'échange, en présentiel, pour partager des avis, des informations, ou encore des partages d'expérience sur le « *Self-management* » mais aussi sur des technologies utilisées.

« À cette époque-là, on faisait souvent ce qu'on appelait des « awareness », donc c'étaient des séances où on s'expliquait des choses. Quelqu'un avait trouvé un sujet qui l'intéressait, il le présentait aux autres. Ça pouvait être des choses très proches de l'organisation d'Emyo, comme tous les aspects de self management.... Ça pouvait être des choses plus secondaires, comme des technologies intéressantes... Plus large que ça, comme d'autres techniques qu'on

n'utilise pas ou bien des présentations au sujet de livres que certains avaient lus et qu'ils estimaient être intéressant, qu'ils voulaient en faire une présentation... avec une série de sujets et entre autres, il y avait une séance où le but était de dire ce qu'on pensait du self management. » - Sandra, équipe Consult.

Si cette pratique, sous cette appellation, semble avoir disparu, nous verrons plus tard que d'autres espaces de discussion du travail permettent ces échanges aujourd'hui, mais s'ils ne font pas l'objet d'une appellation spécifique.

Dans la sous-section suivante, nous développons les initiatives qui ont vu le jour afin de développer les nouveaux rôles organisationnels (i.e. le *leader*, les travailleurs autogérés, etc.) et des nouvelles dynamiques organisationnelles (e.g. la prise d'initiative, etc.).

2.1.3. Soutenir des nouveaux rôles et des nouvelles dynamiques organisationnelles

Nous présentons ici les transformations des rôles attendus des différentes parties prenantes de l'organisation.

2.1.3.1. La transformation de la direction

Premièrement, le comité de direction en place à l'époque a été supprimé. Cette modification représentait la suppression d'un échelon hiérarchique. Dans le Document 8 (p. 25), il est annoncé, suite à cette étape, que « *chaque membre agit de manière autonome et coordonnée et assume ses responsabilités* ». Par ailleurs, il est également annoncé que de « *nouveaux collectifs « protecteurs » et « décisionnels »* » seront recréés. Nous verrons dans la Section 3 dédiée aux espaces de discussion du travail d'Emyo quels sont les espaces décisionnels actuels de l'organisation.

« À un moment, avec la croissance de la boîte, on a mis un comité de direction en place et ça ne me convenait pas. Je ne m'y retrouvais pas. Et [en 2014], une des premières choses qu'on a fait, c'est dégager le comité de direction. En fait, jamais, il a fonctionné correctement ce comité de direction. C'était un artifice. C'est un truc qui était artificiel dans le fonctionnement de la boîte. Ça ne marchait pas. C'était plus une synchro de personnes qui gérait la complexité. C'est ce qu'on a recréé aujourd'hui sous forme d'un cercle Emyo. Mais ça n'a jamais été un vrai comité de direction. » - Jules, direction.

Lors de la présentation du projet de « *Self-management* » de l'organisation, dès 2013 donc, il fut décidé qu'il n'y aurait « *plus aucun gérant/directeur uniquement dans un rôle de décideur sans responsabilité de réalisation ouverte et visible à autrui. Différence entre initiative personnelle et principe d'entreprise* » (Document 8, p. 25).

Au nom du projet de « *Self-management* », il n'y a donc pas de hiérarchie « au sens classique du terme » au sein d'Emyo, et chaque membre du personnel est considéré comme étant sur le même pied d'égalité.

Néanmoins, plusieurs personnes nous ont expliqué que les rôles que chacun endosse créent une forme de hiérarchie « mouvante ».

« On est souvent en mode hiérarchique, mais ce n'est pas une hiérarchie. On a juste des fonctions différentes. Dans un projet, ici, il y a un chef de projet, donc hiérarchiquement, il est chef de projet, mais dans la structure de la boîte, il n'est pas le supérieur des autres. Dans la boîte, il n'est pas le supérieur des autres. Il est sur le projet. Il a la responsabilité d'être chef de projet (...) On a cette capacité à avoir des hiérarchies qui sont mouvantes, mais ce sont des hiérarchies de fonction. (...) Il y aura une certaine hiérarchie aussi, mais pas la hiérarchie comme on la voit traditionnellement. » -

Raphaël, équipe Admin.

« C'est un peu projet par projet, on s'organise différemment. C'est ok : Tiens Gaëtanne est cheffe de projet pour le [projet Advance], c'est elle qui gère la facturation surtout, mais elle a aussi fait un peu de développement (...). On a travaillé en paire pour le [projet Advance]. Moi, je faisais le développement, elle faisait la facturation. (...) C'est vraiment au projet par projet. On s'organise différemment. Ce n'est pas parce qu'on est chef de projet sur un projet qu'on sera chef de projet sur un autre. Ça peut être quelqu'un d'autre. » - Franck, équipe Consult.

Les observations et entretiens indiquent que la hiérarchie est un sujet sensible au sein d'Emyo. En effet, le rôle du « leader libérateur » semble problématique. Alors que Jules se considère comme étant un travailleur parmi les autres, nous identifions qu'aux yeux des travailleurs, il représente une figure d'autorité importante.

« Je n'aime pas la personnalisation de la boîte sur son dirigeant. Je trouve que c'est problématique. (...) Je suis un collègue comme un autre, beaucoup de personnes ne me connaissent pas et ce n'est pas un problème. J'estime être comme tout le monde. » - Jules, direction.

« Ce serait se mentir de dire qu'il n'y a pas de management, il y a un management qui est là pour poser une base de modèle, de structure de fonctionnement de la boîte et lorsque la structure ne fonctionne plus, le management est là pour vous dire, pour rappeler qu'il est là et va intervenir de manière hiérarchique en disant que le modèle ne fonctionne pas. (...) Donc, quelqu'un qui dit qu'il n'y a pas de management, c'est quelqu'un qui n'a pas compris la boîte. (...) Je ne me suis jamais leurré là-dessus. J'ai toujours su que [Jules], c'était le patron. Je ne suis jamais allé à l'encontre de ce que le patron dit. » - Carlos, équipe Admin.

Jules lui-même ne se voit pas comme un manager dans l'organisation mais prend plutôt appui sur son rôle de responsable aux yeux de la loi pour justifier sa position d'autorité.

« Je pense que je reste en tant qu'administrateur, un garant du modèle parce que j'assume quand même la responsabilité légale. Il faut quand même un certain état d'esprit pour assumer une responsabilité légale sans en avoir le

contrôle et la maîtrise. Et ça, c'est un grand écart que pour moi, je réalise et je pense que beaucoup de dirigeants qui sont dans cette fonction réalisent. C'est une partie de mon rôle. Une deuxième partie, c'est autour de pouvoir jouer un rôle opérationnel dans la boîte. (...) Je ne suis pas un manager, je ne suis pas un gestionnaire, je suis un entrepreneur.

C'est ça qui me passionne. La gestion, ça me fait chier. Entreprendre ça, ça m'amuse. » - Jules, direction.

Au-delà de la direction, nous présentons aussi les changements de rôle des autres membres du personnel.

2.1.3.2. *Des managers au sein d'Emyo ?*

Il n'est pas évident de savoir s'il existe des postes de « management » au sein d'Emyo. D'une part, l'intranet, par exemple, mentionne des responsables. D'autre part, tous avancent que tous les travailleurs sont en autogestion et responsables.

« Je n'ai pas de reviews, je n'ai pas... comment ça s'appelle ? d'évaluation ! Je n'ai pas de manager. Donc oui, je suis absolument libre. Je n'ai jamais été aussi libre de ma vie. » - Sylvia, équipe Admin.

À l'heure de notre étude, certaines personnes se sont pourtant présentées à nous en tant que manager, soit au sein de l'équipe Admin, soit au sein de l'équipe Consult (où certains sont amenés à être manager d'équipe chez le client).

« Pourquoi j'ai été engagé par Emyo ? Pour un peu voir ce que je pouvais faire en tant que manager et récupérer un peu ce niveau de management que j'avais à l'époque. » - David, équipe Admin.

« Ce qui est un peu étrange parce qu'on travaille pour une boîte où il n'y a pas de hiérarchie, et ici, je suis manager d'une équipe de développement. Mais j'essaie qu'il n'y ait pas du tout de hiérarchie entre nous, je ne suis qu'un team member comme les autres. » - Benoît, équipe Consult.

Il est clair que les représentations sociales de la distribution de l'autorité managériale divergent. Mais pourquoi ?

Au sein d'Emyo, au-delà des rôles d'administrateurs, il existe différents rôles qui pourraient s'apparenter à des rôles de management tels que les référents. Ces rôles, lorsqu'ils sont endossés par des personnes, amènent celles-ci à être positionnées comme des « managers ». Au sein de l'équipe Admin, nous observons que les rôles de référents positionnent les personnes qui les endossent comme des managers du cercle dont ils sont référents.

« Dans la cellule, il y a la personne référente qui va, comme un hélicoptère, superviser l'ensemble. Chacun va travailler sous cet hélicoptère qui va avoir un regard plus légal. » - Claire, équipe Admin.

D'ailleurs, une personne, Raphaël, témoignait de cet inconfort d'être considéré comme « manager » par le biais de son rôle de référent d'un cercle. Dès lors, il semblerait que Raphaël ait usé de stratégies pour « casser » son rôle. Il ajoute à ce sujet qu'il ressent une pression de la direction à ce sujet. En effet, la direction souhaiterait qu'il assume un rôle d'autorité dans son cercle mais Raphaël souhaite garder une « posture basse » dans le cercle.

« Moi, en tant que référent, qui avait quelque part annulé ce rôle en disant : « les autres [membres de mon cercle] ne doivent pas me rendre des comptes. (...) J'avais pris la responsabilité, en concertation avec les autres, de nous organiser autrement, on était un peu différent à notre façon. Parce que le référent du cercle RH, les membres du cercle vont travailler quelque part pour le référent. Il y a une espèce de hiérarchie au sein des cercles. Moi, j'avais dit : « Non, il n'y a pas de hiérarchie ou pas de compte à rendre. Moi, je suis là en support, en termes d'aide, mais vous rendez des comptes pour les autres et j'ai pris la décision de dire qu'on va réorganiser ça, ce qu'on a mis, ça a fonctionné jusqu'à maintenant mais on doit passer à autre chose et donc, on est en train de repenser à l'organisation du cercle (...). Donc, oui, j'ai la fonction, mais j'ai cassé ma fonction volontairement pendant plusieurs années et maintenant, il faut la construire. (...) Moi je ne veux pas l'être. (...) [Mais] on aimerait bien que je le sois, mais moi, je ne souhaite pas l'être. Je ne souhaite pas l'être. » - Raphaël, équipe Admin.

Par ailleurs, le fonctionnement des espaces de discussion du travail que nous présentons dans la section suivante, amène les référents des différents cercles à participer au Cercle Emyo, la plus haute instance de discussion de l'organisation. Cet élément renforce le sentiment de certaines personnes que les membres de ce cercle sont les managers de l'organisation. D'ailleurs, certains appellent ce cercle « les hautes instances ».

« Ça ne me dérange pas de faire bouger les choses ici, parce qu'en fait... la culture Emyo est peu [au siège], mais plus en interne. Et donc, je préfère faire avancer les choses ici, plutôt que dans les hautes instances ou autres. Je ne veux pas me préoccuper de ça. » - Olivier, équipe Consult.

Par ailleurs, plusieurs recrutements ont été réalisés ces derniers temps dans l'équipe Admin afin de remettre « de la structure et des processus » en place dans l'organisation. Il est clair que ces « nouveaux venus » sont considérés comme des nouveaux managers par de nombreuses personnes dans l'organisation.

« Maintenant, il y a Norman et puis, il y a Lucas qui est arrivé. Xavier aussi... Une couche de management qui est en train de grossir ! Mais après, si chacun aura des rôles bien définis, je suis curieux de voir lesquels... Mais pour moi, pour une structure comme Emyo, la couche de management est trop grosse aujourd'hui ! » - Carlos, équipe Admin.

Les témoignages reçus indiquent que ces « nouveaux managers » sont loin d'être les bienvenus auprès des plus anciens travailleurs. Certains dénoncent, par exemple, les changements qu'ils entreprennent. Ceux-ci sont considérés comme méprisants par rapport à l'historique de l'organisation et à ses bonnes pratiques. Par ailleurs, cette (re)naissance de management dans l'organisation est considéré comme une menace au « *Self-management* ».

« Pour le moment, ce que j'entends énormément comme critique, c'est que les nouveaux venus. Et il y en a plusieurs... C'est : « tiens les processus au niveau du Delivery, ça ne va pas ! Il faut remplacer. Au niveau RH, ça ne va pas, ce n'est pas bon ! Au niveau financier, c'est très mauvais ! » Mais attendez... Si tout était si mauvais, pourquoi est-ce que la boîte n'a jamais eu un seul exercice depuis 10 ans dans le rouge ? (...) Pourquoi les clients disent qu'on est exceptionnel ? Voilà, ce qui m'inquiète, c'est qu'on est vraiment en train d'écraser de très chouettes, très chouettes processus. (...) On est aujourd'hui dans la pire situation. On a trop de management. Et on fait cohabiter management et autogestion en même temps. Donc le signal est complètement flou. (...) Est-ce que les gens doivent s'autogérer, autogérer les problèmes qu'ils voient ou c'est le management qui s'en occupe ? Chaque fois que le management parle très fort et il reprend avec autorité certaines prérogatives, ça donne le signal à tout le monde : « Il y a des boss, ne vous inquiétez pas. On pilote ». Oui, les gens comprennent : « on pilote et donc vous, vous ne pilotez pas ». Et puis, ça donne un son de cloche dissonant avec le discours [du Self-management]. Je pense qu'on doit bien réfléchir à comment, comment s'opère ce pouvoir et vraiment l'utiliser avec grande parcimonie. » - Fabienne, équipe Admin.

Néanmoins, bien qu'elles soulignent leur difficulté à s'intégrer dans l'organisation, d'autres personnes, comme Dominique, estiment que ces nouveaux venus sont essentiels pour poursuivre les objectifs d'Emyo en matière de restructuration des processus de gestion.

« C'est qu'on a engagé quelques profils de gestionnaires, ce qui manquait terriblement. (...) Moi, j'ai bon espoir que ça redonne des balises qui permettent de faire refleurir la culture là où elle est soit perdue, soit trop peu conscientisée parce que ça part trop dans tous les sens, du coup, on n'arrive plus à trouver le temps ou la forme pour reconnaître ça. (...) Là, il commence à y avoir une dream team avec Marc, Norman, Lucas et Xavier. Ce sont des personnes avec des hauts niveaux de responsabilité. » - Dominique, équipe Admin.

À ce sujet, il est important de souligner aussi que de nombreuses personnes identifient de plus en plus de « luttes d'égo » dans ces nouveaux postes de « managers ».

« D'une manière plus large, je pense que ce genre de modèle (...) ne peut fonctionner que si les égos ne sont pas surdimensionnés... Et là, pour le coup, pour l'instant, on assiste à une guerre d'égos tout juste hallucinante entre 4 - 5 personnages avec des tempéraments bien assis. Et du coup, de nouveau, on perd tout ce qui a fait la richesse d'Emyo en termes de processus parce qu'untel va dire : « Moi je, moi je... » et donc on est en train de saccager des choses qui

fonctionnaient très, très bien et on est en train de perdre des choses qui fonctionnaient super bien. Ok, il y a des choses qui ne marchaient pas. Il y a des choses qui nécessitent une évolution. Je suis tout à fait d'accord... (...) C'est vraiment des luttes de pouvoir, c'est vraiment des luttes territoriales... » - Fred, équipe Admin.

Dans l'équipe Consult, nos observations nous ont amenées à identifier également, sur le terrain, des « managers » d'équipe. Par exemple, lors de notre interview avec Antoine, consultant développeur, nous lui avons demandé si nous pouvions assister à la prochaine réunion de son équipe. Antoine a répondu : « Oui, bien sûr ! » avant de se reprendre et d'immédiatement ajouter : « Enfin, d'abord, je vais tout de même demander à Tommy s'il est d'accord ». Comme de fait, nous avons eu l'occasion de rencontrer Tommy par la suite. Celui-ci fut appelé « chef » par un des membres de leur équipe plusieurs fois lors de nos observations. Par ailleurs, c'est Tommy qui anime les réunions d'équipe et qui est le relai de nombreux sujets entre le site client et Emyo.

« Oui, je ne peux pas m'engager pour toute l'équipe, mais je pense que oui, à priori, il n'y a pas de problème. Je crois que je vais peut-être juste voir et demander à Tommy... Mais a priori, pour moi, je ne vois pas d'inconvénient. » - Antoine, équipe Consult.

Le cas de Tommy n'est pas un cas unique. Nous avons constaté que dans de nombreuses équipes, des personnes, généralement les plus expérimentées, avaient ce rôle de « manager » inavoué. Cette situation n'échappe pas à la direction qui souhaite mettre en place un groupe dit de « team leaders » officiel qui se fera relais entre l'organisation Emyo et les consultants sur les différents sites. Ces personnes sont donc en phase d'être reconnues « officiellement » comme des « team leaders » dans l'organisation.

« [C'est] la nécessité d'assumer qu'il y ait des formes de team lead. Donc, le défi ici, ce sera d'amener des team leads, sans que ce soit des rôles qui se prennent pour des rôles hiérarchiques, mais qui assument une forme de maturité sur un leadership plus large que se gérer soi-même. » - Dominique, équipe Admin.

« L'idée, c'est que ce soit eux les interfaces, les passerelles ou les ambassadeurs - tu appelles ça comme tu veux - de la culture et du mode de fonctionnement et des décisions prises au sein du siège ici. Ils seraient vraiment les porte-parole et les garants de tout ce qu'on a décidé de mettre en place au sein des équipes et qu'ils accompagnent aussi les collaborateurs dans un processus de feedback et d'autodétermination de salaire, etc. Ils auraient différents rôles. (...) C'est pour ça qu'on les a identifiés et on va les réunir très vite, pour leur expliquer leurs rôles actuels et futurs. (...) Il y en a, on les a choisis. Il y en a qui ont été recrutés pour ça et on est en train d'identifier ceux qui pourraient le devenir à terme avec un accompagnement. » - Cédric, direction.

Enfin, voyons ce qu'il en est pour les travailleurs.

2.1.3.3. Les travailleurs autogérés

Le projet de « *Self-management* » a explicité les attentes d'autogestion envers les travailleurs de l'organisation. Sur l'intranet, on peut lire : « *L'aventure Emyo est un mélange de travail, de qualité, de responsabilités, d'expérimentations, de vivre-ensemble, de self-management, de feedbacks, d'ouverture, d'advice process, d'empathie, de défis et de formations. Les employés d'Emyo sont au cœur de cette aventure.* »

Dans le travail, il semble évident, pour toutes les personnes rencontrées, que chacun s'organise « en bonne intelligence » avec son collectif de travail en toute autogestion.

« C'est un peu de l'autogestion. Oui, c'est de l'autogestion, mais tu as plein de points de relais, des gens qui gèrent certaines choses, qui centralisent, comme je te disais pour le staffing, par exemple (...). Ou quand tu as un souci avec les chefs de projet ou des choses comme ça, tu peux aller demander de l'aide à notre commercial. Mais sinon, c'est toujours, tu te gères, l'équipe qui s'autogère. » - Lyvia, équipe Consult

Au-delà de l'autogestion dans le travail, d'autres pratiques ont vu le jour afin d'inviter à l'autogestion des travailleurs. Parmi celles-ci, l'autogestion de leurs jours de congé par exemple qui fut déjà mentionnée auparavant. En matière de formation, chaque travailleur dispose de dix jours de formation annuels. Ceux-ci peuvent être utilisés dans des formations formelles ou informelles (de façon autodidacte).

« On a 10 jours de formation par an et on fait ce qu'on veut avec. Ça veut dire que soit on fait de l'informel à la maison, on suit une formation en ligne, soit on choisit de faire une formation qui est formatée, donc avec un cours, etc. Sachant qu'on a 2.000 euros par an, chacun pour suivre cette formation. » - Jérémie, équipe Consult.

Par ailleurs, le coaching est également possible à la demande.

« Par exemple, on a tout ce qui est, par exemple, coaching (...). Il y a un peu de ça qui revient quand même ou avec une autre RH. (...) Mais vraiment, ils prennent le temps, là encore, un peu du coaching, pour voir où tu veux aller, etc. Je crois qu'ils veulent quand même que chaque employé soit bien. » - Lyvia, équipe Consult.

Enfin, de nombreuses pratiques de participation des travailleurs ont vu le jour afin d'encourager le « *Self-management* » des travailleurs. Parmi celles-ci, on retrouve par exemple l'exercice de partage des bénéfices de l'entreprise. Cette pratique veut que les travailleurs décident eux-mêmes de la répartition de 25% des bénéfices de la boîte. Ils sont alors invités à s'auto-organiser pour identifier comment répartir ces bénéfices. Cet exercice est réalisé par le biais des travailleurs « relais » qui sont chargés de consulter l'ensemble des travailleurs sur leurs idées pour répartir ce bénéfice.

« Jules nous a fait part des bénéfices, du montant des bénéfices. Il y a une partie où on pouvait décider ce qu'on allait faire avec ça. C'est un relais qui a géré ça, qui avait demandé les avis de tous les collaborateurs, de ce qu'ils aimeraient bien faire avec. À la fin, on a décidé de ce qu'on allait faire et ça s'est fait vraiment. Ils sont ouverts pour tout ce qui est une initiative de groupe et je trouve à tous les points de vue. » - Lyvia, équipe Consult.

Toutes les initiatives semblent être possibles. Ces bénéfices peuvent être versés au profit d'une association, ils peuvent servir à acheter du matériel informatique ou encore être versés sous forme de bonus salarial.

« Il y en a qui vont dire : on va faire un event, plus redistribuer le reste à tout le monde. Il y en a qui ont dit : on va faire un versement à des ONG. (...) Il y en a qui ont dit qu'il fallait encore supporter des formations, d'autres plus de matériel. Et puis, pour chaque cas, on a voté. Tout le monde. Et puis, il y a des idées qui sont, comment dire, qui sont sorties du lot. Cela, on les a gardées. Et au final, on a gardé une partie pour un event. (...) Et puis finalement, le reste, c'était pour Viva For Life. » - Jérémy, équipe Consult.

Si le principe fait globalement l'unanimité, de nombreuses personnes soulignent les limites de cet exercice. Parmi celles-ci, le fait que l'exercice repose sur la bonne volonté des personnes.

« Pareil avec la répartition des bénéfices, sur certains sites, ça s'est super bien passé. Tout le monde était motivé et plein d'idées, etc. Que sur d'autres sites, on ne sait pas trop. Il n'y avait pas eu trop de retours et donc, ça ne s'est pas non plus hyper bien passé. Là, aussi, Jules, ça le touche quand même. Voilà, c'est là qu'on se rend compte que c'est important d'avoir plein de gens derrière motivés. » - Lyvia, équipe Consult.

Par ailleurs, cet exercice semble avoir également mis en lumière les divergences de point de vue entre les différents travailleurs. Lors du dernier exercice, certains travailleurs souhaitaient davantage de gains individuels (e.g. une prime individuelle) alors que d'autres souhaitaient organiser un évènement collectif. Ces divergences auraient créé des tensions au sein d'Emyo.

« On avait annoncé les bénéfices qui étaient à rétribuer. (...) Pour la réunion suivante, il fallait arriver avec une proposition d'idée pour savoir comment répartir l'utilisation des bénéfices. Et donc là, il y a, entre guillemets, deux grandes écoles qui se sont confrontées tout de suite avec des gens qui ont dit : « On ferait bien un event collectif ». Et d'autres qui ont dit : « Et si on faisait des bonus individuels ». J'ai remonté les deux points. Ça a fait un peu grincer des dents. On était tous d'accord dans l'espace de discussion à dire, on fait une répartition des bénéfices dans un intérêt collectif, sinon ça n'a pas de sens. En tout cas, pour nous, ça n'avait pas de sens. Donc après, quand la décision a été prise, il a fallu expliquer aux gens (...) qui avaient proposé des rétributions personnelles en disant que c'était contre la philosophie de la boîte et que c'était vraiment l'intérêt collectif qui primait sur l'intérêt personnel. » - Victor, équipe Consult.

Pour le dernier exercice en date, c'est finalement l'administrateur général, Jules, qui a tranché sur la répartition des bénéfices. Si certains estiment qu'il était logique qu'il intervienne au regard des divergences entre les travailleurs, d'autres ne comprennent pas cette intervention managériale de la part du dirigeant.

« Quand il l'a annoncé, il y a eu une partie un peu de frustration en se disant : « Zut ! On est dans un espace justement collaboratif et là, ça ne l'est pas ! ». Mais en prenant un peu de recul, c'est logique. Ça ne sert à rien, à un moment, d'avoir des discussions interminables. Si on ne trouve pas de terrain d'entente, il est le représentant de l'entreprise, c'est à lui de prendre une décision. (...) Voilà, une décision par définition fera des contents et des mécontents. » - Victor, équipe Consult.

Parmi les autres exemples de processus participatifs visant à l'autogestion des travailleurs, un exercice collectif autour des objectifs stratégiques d'Emyo eut lieu l'an dernier. L'objectif de cette rencontre était de s'approprier les objectifs stratégiques de l'organisation ainsi que leur déclinaison locale dans l'ensemble des équipes. Lors de cette rencontre, deux exercices étaient proposés. D'une part, il s'agissait de faire le bilan de chaque équipe (ou site pour l'équipe Consult) sur des aspects transversaux. D'autre part, il était demandé à chaque équipe de se réapproprier les objectifs stratégiques d'Emyo.

Encore une fois, il semblerait que le processus faisait consensus sur le principe, mais dans les faits, a abouti à de nombreuses frustrations et déceptions.

« Là on où s'est de nouveau fourvoyé... Je pense qu'on a voulu faire trop de choses en même temps. On souhaitait faire un processus budgétaire qui soit aussi participatif. On n'avait jamais fait de processus budgétaire chez Emyo. (...) Le point d'achoppement, là, ça a été le : qui fait quoi ? (...) Ça n'a jamais abouti, faute de temps. Et je pense que ce qui a été sous-estimé, c'est : on était en même temps en train de poser une structure de base pour les finances, on n'avait pas encore des chiffres qu'on pouvait estimer acceptable en termes de qualité d'information et donc, lancer là-dessus un budget participatif et... Quelque part, donner des enveloppes sur des objectifs autodéterminés, c'était trop bancal, en fait. Et là, je pense que ça a généré pas mal de frustrations. » - Dominique, équipe Admin.

Au sein de l'équipe Consult, cette frustration a également été ressentie. Olivier en témoigne dans l'extrait ci-dessous en estimant qu'il a « perdu son temps » dans cet exercice qui n'a finalement jamais abouti malgré l'entrain des travailleurs.

« Plusieurs personnes étaient motivées après la réunion. Voilà pour ça, il nous faudrait un budget de x jours/homme. Et ce qui était un peu chiant, c'est que quand on avait postulé pour le fait d'être facilitateur, on devait rendre un budget vraiment court dans le temps. On avait trois semaines pour le faire. Donc, on s'amuse à faire des réunions, machin bidule et on rend le budget. Et puis là, on n'a pas de nouvelles pendant deux mois (...) C'est quoi ça ? Ça ne

ressemble à rien. Moi, de nouveau par rapport à ça, moi, ça me dérange complètement et donc, je suis sorti de ça. Il y a pas mal de choses qui, au final, ne sont pas roses. (...) [Le projet] est plutôt au point mort aussi parce qu'une bonne partie des gens était démotivée. » - Olivier, équipe Consult.

A priori, ce n'est pas la première fois que ce type d'exercice de participation des travailleurs a lieu et malheureusement échoue à porter des fruits.

*« Et ces objectifs... C'est un grand épisode de la vie collective d'Emyo. À un moment donné, (...) [on a dit] : « On va faire une grande journée de brainstorming ensemble pour définir un plan stratégique pour l'année qui vient. »
« Ok ! » « Mais on va d'abord partir de notre vécu, voir ce qu'on observe ». On est parti avec 50/60 observations. Après, on les a classés par axe de travail, on est sorti 12 axes de travail avec 40 projets qui n'ont jamais pu être suivis. Évidemment. C'est tombé à l'eau, ça n'a rien donné. » - Fabienne, équipe Admin.*

Plus largement, afin de promouvoir l'autogestion des travailleurs, ceux-ci sont invités à s'engager dans les projets qui les intéressent ou à initier de nouveaux projets en lien avec les enjeux qu'ils rencontrent au quotidien. Bien que les exemples précédents témoignent d'échec en la matière, certaines personnes estiment que de belles initiatives continuent à naître au sein d'Emyo. Fabienne explique dans l'extrait ci-dessous comment des travailleurs de l'équipe Consult ont lancé un projet de refonte des recrutements, estimant que le processus actuel n'était pas satisfaisant.

« Il y a un truc qui s'est passé que j'ai vu, il y a deux ou trois jours. Moi qui m'a réjoui, qui met de l'eau à mon moulin. Il y avait un consultant qui dit : « Au niveau recrutement, il y a un problème, il n'y a jamais deux recrutements qui sont les mêmes au niveau technique. Parfois, on voit les candidats un quart d'heure, parfois deux heures. Parfois, on va sonder profondément. Parfois, c'est vraiment fait n'importe comment. Parfois, on ne sait pas comment on a recruté la personne. Comment est-ce que vous voulez qu'on ait de la constance dans les recrutements ? » Et il y en a un autre qui dit : « Non, je ne suis pas d'accord avec toi, il y a ça qui est fait ». Je vois le ton monter mais je laisse faire. Qu'est-ce que je remarque dix jours après ? Il y a des propositions qui viennent de prendre des outils standards. Et puis il y a une personne qui me dit : « Tiens, si on prenait toutes les parties prenantes autour de la table pour faire des propositions concrètes ? » Interventions managériales : zéro. Ça, je trouve ça génial. (...) Les gens se sont autoorganisés et ont pris un problème à bras le corps. » - Fabienne, équipe Admin.

Cet exemple nous a également été rapporté par les travailleurs de l'équipe Consult.

« Par exemple, moi, j'aime bien donner des interviews, faire passer des interviews, etc. On me laisse la possibilité de faire ça. Par exemple, j'ai lancé un nouveau process parce que je me suis vite rendu compte que tous les intervieweurs faisaient un peu comme ils voulaient. C'est un peu l'anarchie. (...) Et donc, on est en train de regarder à ça et voir

comment les généraliser dans toute la boîte, etc. Mais, c'est que le début, je ne me prononce pas encore, mais j'ai quand même l'impression que si on veut faire des choses, dans une certaine mesure, on peut. » - Olivier, équipe Consult.

Ces éléments clôturent la présentation des différentes pratiques associées au « *Self-management* ». Intéressons-nous à présent à la gestion du projet « *Self-management* ».

2.2. La gestion du projet de déploiement du « *Self-management* »

Il nous apparaît que la gestion du projet est très fort liée à l'évolution des pratiques qui sont mises en place. Il semblerait également qu'au début de l'officialisation du « *Self-management* » et jusqu'en 2018, beaucoup d'énergie et d'initiatives ont été mises en place pour faire vivre le « *Self-management* » dans l'organisation. Mais depuis 2019, et comme annoncé auparavant, Emyo est en réorganisation et la priorité de la direction et de l'équipe Admin est davantage d'adapter les processus opérationnels à ces transformations plutôt que d'investir du temps et de l'énergie dans le maintien ou le renforcement de la philosophie de « *Self-management* » d'Emyo. Au contraire, une nouvelle structure « plus hiérarchique » a d'ailleurs vu le jour au sein d'Emyo afin de recadrer et restructurer certains processus et certaines pratiques.

« C'est dans le constat que tout le monde n'arrive pas à rentrer dans un mode d'autogestion. Tout le monde n'a pas la même autonomie. Ce n'est pas grave, on fonctionne de manière différente. C'est très bien comme ça et du coup, dans notre difficulté à recruter ou alors à devoir faire des compromis. Mais du coup, ça, ça tord les modes de fonctionnement de la structure. Alors, autant créer une deuxième structure en mode de management participatif et permettre de la mobilité entre les deux structures. Pour avoir deux modes organisationnels différents, compatibles, on bosse ensemble sur les mêmes projets, mais on a des modes internes différents. » - Jules, direction.

Pour rappel, dans le premier cas d'étude, le SPF Mobilité & Transports, la gestion du projet semblait plus « stable » dans le temps, car il y avait une équipe au sein du département P&O qui était dédiée au projet « Nous travaillons ainsi ». Dans le cas d'Emyo, le projet était davantage une officialisation d'un fonctionnement existant, avec néanmoins la mise en œuvre de certaines pratiques. Celles-ci ont été amenées à évoluer au fil du temps. Si on peut affirmer que le projet de « *Self-management* », à l'instar d'Emyo est en perpétuel changement, sa gestion est largement dépendante du focus mis par la direction sur ces sujets.

« En matière RH et le recrutement, on doit absolument tout revoir. Beaucoup de choses ont évolué et ne correspondent plus à l'idée initiale de nos procédures en matière RH. Je garde l'essence de leur philosophie, mais en trouvant d'autres procédures, modes de fonctionnement. (...) Les procédures permettent beaucoup plus de développer des postures d'autonomie, d'auto-responsabilisation. (...) L'enjeu ici, c'est justement de remettre des balises parce qu'il y a eu trop

de liberté qui a abouti à des dérives ou des dérives ou des situations qui peuvent mettre à mal la boîte. » - Cédric, direction.

Aujourd'hui, comme nous l'avons précisé au début de la section, l'objectif de la direction à travers ce projet est de trouver des solutions qui permettent de concilier la croissance importante de l'entreprise avec les pratiques d'autogestion. Pour ce faire, un des éléments visant cette fin fut l'engagement de plusieurs personnes qui représentent une « nouvelle couche » de management dans l'organisation. Selon Jules, l'administrateur, ces ajustements sont nécessaires. La mission de ces personnes est de « rebaliser » ou « recadrer » l'autonomie offerte aux travailleurs d'Emyo.

« Je pense que j'ai poussé aux limites et à l'excès la démarche de l'entreprise libérée et je ne renie pas le chemin, j'acte juste qu'il y a des ajustements à faire et qu'il y a un rythme à avoir en fonction de là où les personnes en sont. Et que les personnes, pour pouvoir prendre de l'autonomie, elles ont besoin d'un cadre où elles se sentent en sécurité et que pour être en sécurité, elles ont parfois besoin d'autre chose que de liberté. Ça ne veut pas dire qu'elles ont besoin de contrôle, d'abus ou de ce genre de choses. Mais un cadre qui balise des limites et des choses qu'ils n'ont pas le droit de décider parce qu'elles flippent si elles doivent le décider et ça les aide à être à l'aise, a décidé quand elles sentent qu'elles sont l'aise de décider. » - Jules, direction.

Pour certaines personnes, ce focus est important et justifié au regard de la croissance de l'organisation.

« Quand on était 15 ou 20, il y avait encore moyen de tous se connaître. Et puis, au fur et à mesure que la société continue de se développer... de nouvelles personnes, de nouveaux projets, au bout d'un moment, ça devient compliqué... (...) Ce n'est pas mal en soi, ce n'est pas un souci. La société grandit, on a besoin de formaliser. » - Sandra, équipe Consult.

Pour d'autres, cette stratégie de gestion « par les nouveaux processus » et les « nouveaux managers » est perçue comme étant très périlleuse au regard de la philosophie du « *Self-management* ».

« Je vois plein de trucs qui n'iront jamais connaissant Emyo, ça ne passera jamais. Voilà ça. C'est typiquement le fait de vouloir aller trop vite et construire au-dessus. Et oups, il y avait un truc en porcelaine en dessous, et ce n'est pas grave. Et ça, ça, je trouve que c'est très embêtant. » - Fabienne, équipe Admin.

Pour une personne rencontrée, le principal défi dans la gestion actuelle du projet est de mettre en place des éléments qui font vivre la culture recherchée sans que celle-ci semble imposée « par le haut ».

« C'est comment mettre en place des choses que les personnes vivent et qui correspondent à leurs besoins sans qu'ils aient l'impression que ça leur est imposé par la direction ? Même s'il n'y a pas une direction formelle officielle. Et comment on arrive à faire vivre des choses qui sont importantes pour la boîte et pour les personnes en leur permettant de

se réapproprier réellement au niveau local ? (...) Si on arrive à ça, déjà avec le processus feedback, ce sera génial parce que là, il aura vraiment réussi sa vocation, c'est d'être incarné dans le vécu des personnes et pas d'imposer par le haut. » - Dominique, équipe Admin.

Enfin, et pour conclure la présentation du projet de « libération » de l'organisation, nous présentons une synthèse des éléments d'appréciation dont ont témoigné les personnes rencontrées.

2.3. L'appréciation des personnes rencontrées quant au projet

Si nous avons déjà exposé les perceptions des travailleurs rencontrés quant aux différentes étapes du projet dans les sections précédentes, nous pouvons résumer les ressentis entendus quant au projet de « Self-management » de la manière suivante.

Sur la philosophie de l'organisation, l'ensemble des personnes rencontrées semble y adhérer. D'ailleurs, de nombreuses personnes disent avoir rejoint l'organisation pour cette raison.

« Je suis arrivé dans la société quand elle était déjà en self-management. Ils mettaient en place des outils pour faciliter, mais quand je suis arrivé, c'était vraiment déjà très, très collaboratif. Je pense qu'il n'y a pas eu de réelle progression vers le collaboratif, ou de grosse régression dans du hiérarchique. » - Franck, équipe Consult.

« Ça a pesé dans la balance d'avoir une entreprise libérée, être un petit peu dans un autre style, plus entre guillemets subir du management traditionnel. Et parce que je l'ai fait pendant des années, mais j'avais besoin d'autre chose. J'ai besoin d'avoir un peu plus de liberté et pouvoir gérer mon emploi du temps, toujours en restant très professionnel. Mais un emploi du temps et pouvoir dire ce jour-là, je fais ça, je fais ça. » - Victor, équipe Consult.

Dans le vécu quotidien, les travailleurs semblent attachés aux pratiques soutenant la philosophie de « Self-management » telles que l'autodétermination des salaires ou encore le processus feedback. Par ailleurs, et spécifiquement, le sentiment perçu de confiance mutuelle ou encore l'absence perçue de contrôles « inutiles » sont des éléments appréciés par les personnes rencontrées.

« Je ressens réellement que les personnes avec qui j'ai des interactions ont confiance en mon travail. Pourtant personne n'est vraiment venu me demander... ils savent ce que je fais et comment mais ils ne savent pas, quel temps je passe à faire quoi. Ils ne savent pas non plus... J'ai l'impression que tout le monde se fait confiance pour se dire : Ok, si c'est lui qui doit faire ça, je suis à l'aise avec le fait que tout sera fait correctement. Donc ça, c'est chouette. » - Sylvia, équipe Admin.

Par ailleurs, les possibilités de prendre des responsabilités, d'influencer les décisions prises dans l'organisation, de s'exprimer librement et les possibilités de s'impliquer au-delà de son travail stricto sensu sont également appréciées, dans les deux équipes.

« Dans une entreprise classique, c'est quand même bien cadenassé. (...) J'ai travaillé dans une société (...) où d'office, tout doit être signé par la direction. Ici, (...) je ne fais pas signer ça par l'administrateur. (...) On a beaucoup plus, beaucoup plus de liberté, mais qui est une liberté consciente et responsable. » - Claire, équipe Admin.

« J'ai été confronté à des gros industriels et ce n'est pas dans leur logique de fonctionnement. C'est plutôt de la désignation. Ce n'est pas de la manifestation. C'est toi, maintenant, tu viens. Ici, c'est le point de vue inverse. Ceux qui ont envie de se manifester, c'est ceux-là qui monteront dans le bateau pour pouvoir faire [le projet]. Je trouve ça très intéressant. » - Victor, équipe Consult.

L'absence de hiérarchie proclamée et le sentiment d'égalité entre les uns et les autres sont également des éléments appréciés des travailleurs.

« J'avais une autre offre en cours dans une autre boîte plus classique et c'est vraiment ce qui m'a fait choisir Emyo, c'est le truc flat, pas de hiérarchie et tout ça. C'est déjà ce que j'avais dans mon ancienne boîte (...) On était tous développeur, on s'en foutait de qui faisait quoi exactement et ça m'allait très bien comme ça. Donc, j'ai voulu garder ce truc où il n'y a pas de chef. C'est très bien comme ça. » - Benoit, équipe Consult.

En outre, les valeurs d'humanisme prônée par l'organisation sont également très appréciées par l'ensemble des travailleurs d'Emyo. Que ce soit les valeurs de respect des personnes ainsi que de leurs différences, mais aussi les attentions au bien-être des travailleurs et au respect de leur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Ces éléments sont appréciés.

« Parce que j'ai eu deux ou trois expériences par le passé où mon constat - et le fait que je ressortais frustré de ces expériences - était qu'on a une grosse machine, que si on ne se plie pas à cette grosse machine, à cette culture, alors soit on est dégagé tout doucement, soit on est réellement sorti du système. (...) C'est pour ça qu'ici, Emyo, ce côté relation à l'individu, singularité de l'individu, je trouve que c'est bien. » - Johan, équipe Consult.

Enfin, dans les projets, les valeurs prônées de qualité et de respect des uns et des autres avant les ambitions de profit « à tout prix » sont également des éléments valorisés aux yeux des travailleurs.

« J'ai l'impression que c'est une société qui a des valeurs, c'est-à-dire, qui est d'intérêt public, qui ne cherche pas à tout prix les profits et qui met l'accent sur le bien-être des employés et aussi les employés ont leur mot à dire. Ils ont une part de discussion, de responsabilité, de décisions dans la société, ce qui était très différent de ce que je faisais avant. » - Jérémy, équipe Consult.

En revanche, nous identifions, dans les discours des personnes rencontrées, trois malaises liés au projet :

(1) L'instauration de nouvelles entités plus hiérarchiques et des nouveaux postes de management pour l'équipe Admin, ce que nous appelons dans cette recherche, la (re)managérialisation de l'organisation :

« [Des entités] se créent mais se structurent peu, j'allais dire pas, mais en tous les cas, peu. Je vois plein de choses que j'aurais géré si j'étais (...) dans le rôle de référent (...) Parfois, ça me fait un peu mal. » - Fred, équipe Admin.

(2) Le flou sur les zones d'autonomie de chacun, dans les deux équipes :

« Moi, pendant [plusieurs années], j'ai vécu une transition vers le Self-management... Aujourd'hui, sans même avoir pris le temps de tester, de voir si j'étais ok de passer sur une autre société, tu m'annonces qu'en fait ce que je faisais jusqu'à aujourd'hui, ça ne te convient pas parce que tu attends plus de moi. Tu souhaites que je fasse plein d'autres choses ? Mais je ne sais même pas ce que tu attends de moi, quel sera mon terrain de jeu et quels seront mes rôles ? » - Dominique, équipe Admin.

(3) La communication autour des nouveaux objectifs stratégiques liés au projet et à l'entreprise en générale, dans les deux équipes :

« En fait, ce qui pêche le plus c'est vraiment la communication... et depuis que je suis chez Emyo, (...) une chose qu'on a voulu mettre en avant chez Emyo, c'est le fait d'accepter des erreurs et d'apprendre de ses erreurs. C'est quelque chose qui a été... C'était écrit noir sur blanc dans l'intranet... Mais s'il y a bien une chose qu'on ne sait pas faire (...) c'est d'apprendre de ses erreurs. On ne sait pas faire, ce n'est pas possible. Et on a beau alerter... et ce n'est pas faute de l'avoir fait et notamment dans la mise en place de toutes ces [entités]. (...) Et on refait systématiquement les mêmes erreurs... et je dis « on » et je ne vais pas dire « moi » parce que ce n'est pas le cas... quand je dis « on », ce sont les têtes pensantes. » - Fred, équipe Admin.

En résumé, la section 2 de ce chapitre expose le projet de « *Self-management* » d'Emyo. Tout d'abord, nous avons présenté ses objectifs. Alors qu'au départ, en 2013, il s'agissait plutôt d'une officialisation d'un mode de fonctionnement existant, les ambitions de la direction aujourd'hui sont davantage tournées vers la recherche de solutions pour combiner l'expansion de l'organisation, les réorganisations et la culture de l'entreprise. Ensuite, nous avons présenté les différentes étapes du déploiement du « *Self-management* ». Celles-ci ont été présentées au regard de notre définition de l'entreprise dite libérée et sont synthétisées dans la Figure 12. Afin de faire évoluer la philosophie managériale, l'organisation a par exemple mis en place un projet de définition collective de la vision et de la mission d'Emyo. En termes de substrat technique visant à soutenir la philosophie managériale, nous avons, par exemple, présenté la création et le développement du processus de feedback. Enfin, en termes d'évolution des rôles des différents acteurs de l'organisation, nous avons identifié, par exemple, la création des rôles de référents.

Nous avons également présenté des éléments concernant la gestion du projet dans l'organisation et quelques éléments d'appréciation concernant le projet. Dans l'ensemble, les personnes rencontrées apprécient la philosophie du « *Self-management* ». Néanmoins, de nombreuses personnes déplorent, par exemple, la (re)managérialisation³⁵ actuelle de l'organisation.

³⁵ Nous parlons de managérialisation en soulignant les différentes démarches récentes visant à instaurer des rôles de management dans l'organisation (e.g. création de « team leaders »). Nous indiquons « (re) » en référence au fait que bien que la direction de l'organisation déclare avoir toujours fonctionné en « Self-management », nous avons identifié des témoins d'une certaine forme de managérialisation avant le déploiement du projet de « Self-management ». Par exemple, il existait un comité de direction et les référents des différents cercles étaient davantage des responsables hiérarchiques.

Section 3 : Les espaces de discussion du travail d'Emyo

Grâce à la description de l'organisation et à la présentation du projet « *Self-management* », nous pouvons à présent nous intéresser à notre objet de recherche : les espaces de discussion du travail. Cette section les décrit. Tout d'abord, ils sont listés (3.1.) ; ensuite, les différentes pratiques sont exposées (3.2.) ; les freins et les leviers perçus au dialogue sont également présentés (3.3.) ; enfin, l'appréciation des personnes quant à ces espaces est décrite (3.4.).

3.1. La liste des espaces de discussion du travail d'Emyo

À l'instar du cas du SPF Mobilité & Transports, nous présentons les espaces de discussion du travail de l'organisation en trois catégories : les EDT structurels, les EDT informels et les EDT virtuels.

3.1.1. Les EDT structurels d'Emyo

Le Tableau 53 synthétise les espaces de discussion du travail structurels d'Emyo. Parmi ceux-ci, se trouve le comité de direction. Ensuite, nous identifions le cercle Emyo, caractérisé comme l'espace de gestion de la plus haute complexité de l'entreprise. Troisièmement, et pour chaque cercle de l'équipe Admin, une réunion de cercle a lieu chaque semaine avec les membres de ce cercle. Ensuite, nous identifions les EDT « Bad Egg ». Une précision s'impose ici. Dans l'ensemble du secteur de l'informatique, les travailleurs ont l'habitude d'utiliser des méthodes de gestion de projet variées telles que les méthodes « waterfall » ou (bien plus en vogue) les méthodes « agiles » (e.g. Scrum par exemple). Au sein de l'équipe Consult, différentes méthodes sont expérimentées en fonction des équipes, des projets et des clients. Néanmoins, une spécificité de l'équipe Consult est d'avoir développé une approche alliant les méthodes agiles classiques du secteur du numérique et la philosophie « Emyo ». Nous appellerons cette approche « Bad Egg ». Nous présentons donc ici des EDT « Bad Egg », bien que certaines équipes d'Emyo ont recours à des pratiques agiles différentes. Ils sont libres d'avoir recours aux pratiques qui leur semblent le mieux. Enfin, nous identifions des espaces de discussion du travail appelés les « synchros » où les membres de chaque équipe et la direction entrent en dialogue sur différents sujets. Ces EDT font office de pont d'informations entre le siège et les différents sites où se trouvent les consultants. Ces EDT sont composés de personnes « relais » qui sont perçues comme étant essentielles pour assurer un dialogue entre la direction et l'ensemble de son personnel. Les personnes « relais » facilitent donc le dialogue entre leur site - ce sont donc des consultants - et le siège d'Emyo. Il existe 4 types de relais différents : Staffing, finances, commercial et autres/événements.

EDT structurels d'Emyo		Niveau	Acteurs	Contenus	Fréquence	Formalisation
Comité exécutif (Depuis 2020)		Stratégique	Les deux administrateurs et le référent finance.	« Le comex vise à piloter l'équipe Admin et à piloter indirectement Emyo aussi, vu que c'est le comité exécutif qui regroupe les deux administrateurs, (...) et accompagné de Lucas, notre garde-fou, notre veilleur de nuit, pour tous les budgets. » - Cédric.	1x/semaine	Informel entre les trois personnes concernées.
Cercle Emyo		Stratégique et opérationnel	Les deux administrateurs et les référents des différents cercles de l'équipe Admin	« Comme tout cercle de direction, c'est de prendre les initiatives nécessaires à la pérennité de la société. (...) En gros, on expose à ce cercle-là chacun, nos éléments clés à remonter. (...) On a des dossiers qui demandent des décisions d'un groupe de direction et c'est ça qu'on expose à cette réunion-là. » - David.	1x/semaine	Formel, ordre du jour et canevas (souple) de discussion
Réunions de cercle (RH, Sales, Delivery, IT, etc.)		Stratégique et opérationnel	Les membres de chaque cercle	« Dans le cercle, [c'est] le suivi quotidien et tout ça. (...) Mais il y a [aussi] certaines problématiques qu'on essaye d'affronter ensemble sur le fonctionnement de la boîte. Il y a une certaine confiance qui est là au sein des membres, même si on n'est pas tous d'accord. » - Raphaël.	1 à 4x/mois	Formel, contenu et modalités laissés à l'appréciation des membres du cercle
EDT « Bad Egg »	Stand-up meetings	Opérationnel	Membres de l'équipe Consult	« C'est ce qu'on a fait la veille et ce qu'on va faire aujourd'hui. S'il y a des blocages, si on peut s'aider les uns, les autres, s'il faut que quelqu'un débloque. (...) Donc voilà, c'est juste pour savoir où on en est et ce qu'on va faire de la journée et si on peut s'aider. » - Julie.	Tous les jours	Peu formalisé
	Rétrospective		Membres de l'équipe Consult	« C'est entre nous, donc sans le client, ce qui a été, ce qui n'a pas été, dans l'esprit de ce qu'on devrait améliorer, ce qu'on ne devrait pas améliorer, ce qui est bien, ce qui n'est pas bien. » - Jérémy.	Entre 1 à 2x/mois	Formalisée

	Démo		Membres de l'équipe Consult et clients	« On fait aussi des démos au business à la fin d'un sprint si on a quelque chose à montrer. Si le business est ouvert à nos démos. (...) Donc on peut toutes les trois semaines, on leur montre où on en est et on prend alors leur feedback. » - Julie.	Entre 1 à 2x par mois	Formalisée
	Sprint planning		Membres de l'équipe Consult	« L'ouverture du sprint d'après où on voit ce qu'on va faire comme tâche sur les autres, sur les autres semaines. » - Lyvia.	Entre 1 à 2x/mois	Formalisé
Synchro	Staffing	Stratégique et opérationnel	Membres de l'équipe Admin concernés par les sujets, personnes relais de l'équipe Consult et direction.	« Chaque axe a son meeting décalé de 4 semaines. Mais on discute que des points problématiques en fonction des différents sites. » - Victor.	1x/mois	Formalisé (Remarque : cette réunion a généralement lieu virtuellement)
	Finances					
	Commercial					
	Autres/ Évènements					
Synchro	BU Incubateur	Opérationnel	Membres du cercles Sales, Delivery et responsables de projets	« [C'est] pour qu'on ait une vue sur les projets qui ont été vendus au niveau du Delivery. Et une vue sur quels sont les opportunités à venir pour les fins de projet ? » - Carlos.	2x/mois	Formalisé

Tableau 53 - Les espaces de discussion du travail structurels d'Emyo

3.1.1.1. *En quoi ces espaces témoignent-ils de dynamiques liées au projet de « libération » de l'organisation ?*

Les changements liés au projet de « *Self-management* » dans ces espaces sont importants. Tout d'abord, l'ensemble de la structure en « cercles » est apparue à la suite du déploiement du « *Self-management* » ainsi que le rôle de référent. Par ailleurs, comme nous l'avons souligné auparavant, le comité de direction existant avait été supprimé au profit du « cercle Emyo », espace qui traite du plus haut niveau de complexité de la gestion de l'organisation.

« Ça peut être de tout ordre. Ça peut être un avec un client, avec un prospect, avec un partenaire, avec un employé. Des soucis de trésorerie, ça peut-être de tout ordre. Ce qui est à remonter là, c'est le point où on a besoin de les traiter avec les personnes qui ont la séniorité. Et où ça peut avoir des impacts sur... Où on a besoin de pouvoir jouer avec à peu près toutes les facettes de la société pour le résoudre. Par exemple, on dit : « Ok, on a une tension de trésorerie qui s'amène. Ok, le niveau commercial, qu'est-ce qu'on peut changer ? Chasser des contrats payés à très court terme ? Au niveau projet, est-ce qu'il y a moyen de facturer certaines choses qui sont peut-être un peu laissées de côté parce qu'on a besoin de faire rentrer du cash ? Pouvez-vous vérifier qu'on a bien facturé tel truc ? Ok, au niveau Back Office finance, est-ce qu'on sait négocier une extension de la ligne de crédit juste pour trois mois ou est-ce que c'est le plus simple parce que ça nous demande moins d'efforts ? Ou est-ce que c'est plus opportun ? On voit, on décide et on agit. Mais là, on va jouer sur les différentes ficelles de la boîte. On va choisir celle qui est la plus efficiente. » - Jules, direction.

Néanmoins, nous avons remarqué qu'avec la réorganisation en cours, un nouveau comité de direction a vu le jour pendant notre étude. Celui-ci a été mis en place par le nouvel administrateur qui a rejoint l'organisation, Cédric.

« C'est la réunion stratégique qui vise à baliser tous les projets discutés (...) mais le comex, si tu veux, c'est le pilotage de [l'équipe Admin] et par définition, du groupe. » - Cédric, direction.

Cette « renaissance » d'un comité de direction illustre la (re)managériatisation identifiée par de nombreux travailleurs. D'ailleurs, cet espace questionne certains travailleurs de l'équipe Admin.

« A priori, ils ont un Comex qui se réunit toutes les semaines... Je ne sais toujours pas à quoi ça sert puisqu'il n'y a jamais de retour de communication. » - Fred, équipe Admin.

Par ailleurs, il y a eu des efforts de structurer la communication dans les espaces de discussion du travail de l'équipe Admin afin de soutenir la philosophie du « *Self-management* ». Certaines initiatives ont perduré alors que d'autres, notamment celles relatives à des prescriptions sur la délibération du travail ont été abandonnées. Dans le cas de l'équipe Consult, c'est majoritairement au travers de la création

de l'approche « Bad Egg » (décrite ci-après) que l'on identifie des traces du projet de « *Self-management* » dans les espaces de discussion du travail. Cette approche est née en 2019 et allie les méthodes agiles traditionnellement employées dans le secteur du numérique tout en privilégiant une approche humaniste qui se concentre sur le respect des émotions de chaque personne. L'ensemble de l'approche est décrit dans les pratiques ci-après.

Enfin, nous identifions des espaces de discussion du travail où l'on retrouve des membres de chaque équipe et de la direction. Ces EDT font office de pont d'informations entre le siège et les différents sites où se trouvent les consultants. Ces EDT sont composés de personnes « relais » qui sont perçues comme étant essentielles pour assurer un dialogue entre la direction et l'ensemble de son personnel. Les personnes « relais » facilitent donc le dialogue entre leur site - ce sont donc des consultants - et le siège d'Emyo. Il existe 4 types de relais différents : Staffing, finances, commercial et autres/événements.

« On a mis en place des points relais chez les clients. Donc, il y a quatre axes de points relais actuellement et on essaye d'avoir à chaque fois une personne qui est une personne de référence. Le fait d'être point de relais me permet d'être quand même encore au courant de certaines choses qui se passent au niveau des différents sites, des différents clients. (...) D'avoir ces points de synchro une fois par mois, ça nous permet d'avoir des échanges quand même et d'être au courant et pouvoir nous, à notre tour, pouvoir redescendre l'information au niveau des différents consultants et collègues qui sont chez le client et qui parfois ne savent même pas ce qui se passe ailleurs. Et alors, il y en a qui marquent l'intérêt, il y en a qui, finalement, c'est bien. J'aurai donné l'info et ils n'en feront rien derrière. Au moins, il y a une certaine transparence de ce qui se fait ailleurs, quelles sont les idées qui sont en train d'être réfléchies et les perspectives. » - Victor, équipe Consult.

Dans ce cas-ci, de nouveau, l'ensemble de ces espaces de discussion du travail est teinté de la philosophie de « *Self-management* ». En effet, ces espaces sont nés avec la croissance de l'organisation et l'envie d'encourager l'autogestion des travailleurs et leur participation aux décisions. À la différence du SPF Mobilité & Transports, où de grandes transformations dans les dynamiques de discussion avaient été observées dans des espaces de discussion « traditionnels », Emyo témoigne d'espaces de discussion « libérés », en tous les cas, conçus pour promouvoir la participation et l'autogestion des travailleurs. Nous verrons dans la section suivante que cela n'empêche pas l'organisation de voir apparaître des dynamiques nuisant au dialogue sur le travail et à la participation dans ces espaces.

3.1.2. Les EDT informels d'Emyo

Comme au sein du SPF Mobilité & Transports, nous avons observé de nombreux EDT informels au sein d'Emyo. En effet, comme décrit auparavant, l'informel est très présent au sein d'Emyo. Si les espaces de discussion présentés auparavant sont plutôt structurés, une large partie des échanges sur le travail se ferait plutôt informellement.

« On n'a pas de réunion fixe et on ne fait pas des choses on a l'impression... Personnellement, je trouve qu'avoir une réunion fixe, c'est souvent inutile. Je pense qu'il faut organiser des réunions quand on a des choses à discuter mais avoir une réunion fixe... ou à la rigueur, si les réunions durent 2 minutes pour dire : OK tout va bien on continue et basta.

Ça, à la rigueur. Mais non, on ne fonctionne pas comme ça. Si on a besoin de planifier une réunion, on va le faire évidemment mais s'il n'y a pas de raison, on ne va pas planifier de faire des choses pour dire qu'on l'a fait. » - Sylvia, équipe Admin.

D'après David, un membre de l'équipe Admin, cela serait dû au fait que l'équipe Admin est généralement présente physiquement au siège et que le dialogue sur le travail se ferait ainsi naturellement.

« Mais la récurrence, ce n'est pas du tout le modèle actuel. Ce n'est pas le modèle de la société non plus, mais projeter un an de réunion en sachant que les trois quarts, on n'aura rien à se dire ou très peu à se dire. Ou alors la réunion, elle sera trop petite pour aborder tous les sujets. Tu vois, l'état d'esprit, c'est d'être très vif sur dire : Ben là, il nous faut une réunion pour justement traiter ce point-là. On est plus dans cet état d'esprit là. » - David, équipe Admin.

Au sein de l'équipe Consult aussi, les équipes sont généralement regroupées dans des bureaux ouverts où le dialogue est facile et encouragerait une dynamique de dialogue sur le travail plutôt informelle.

« On est six et on est assis sur un bureau qui fait à peu près cette taille-çi et donc très souvent on parle entre nous... Mais sans faire une réunion au sens formel, mais on se dit « tiens, tu as vu ça ? », alors ça commence à parler et c'est improvisé mais d'une certaine manière, on sent qu'il y a un sujet qui est un peu touchy... qu'on ne sait pas trop quelle solution choisir, a priori, on en discute entre nous et c'est souvent comme ça qu'on arrive... où l'on s'échange de l'information, on dit « t'as vu ça ? »... Voilà, c'est beaucoup fait comme ça... plic ploc dans la journée, mais pas sous forme d'un scrum tous les matins ou des choses comme ça. » - Sandra, équipe Consult.

Néanmoins, les avis à ce sujet sont contrastés. Claire, également membre de l'équipe Admin, explique qu'au sein du cercle RH, les réunions de cercle ont été « re-formalisées » car il semblait inefficace de discuter de tous les sujets « dans le couloir ».

« C'est juste qu'on les bloque parce qu'on s'était rendu compte qu'on se disait qu'on programmait des réunions, mais si elles ne sont pas mises dans l'agenda, on ne les faisait pas. Donc, on se disait qu'en les mettant de façon systématique, quitte à les faire sauter une fois de temps en temps, on est sûr de les faire. C'est juste une procédure comme ça après avoir mis le doigt sur ce qui n'allait pas, qu'on a mis ça en place tout ça. (...) Après, on s'est rendu compte qu'on n'avancait pas et que c'était nécessaire de les faire pour qu'on puisse avancer et de ne pas se voir entre deux portes sur un point, juste deux personnes alors qu'il y avait peut-être une troisième personne qui est impactée pour après, aller expliquer à la troisième personne impactée ce qui avait été dit. Ce n'était pas pertinent, pas constructif. Et puis on gagne du temps. Dans l'absolu, les réunions, ce n'est jamais une perte de temps. » - Claire, équipe Admin.

Claire explique, par contre, que quand il s'agit d'une discussion à avoir avec l'un des deux administrateurs, elle privilégie également les discussions informelles ou les réunions ad hoc.

« Quand ça concerne les administrateurs directement, ce n'est pas forcément planifié. On se voit quand on a l'occasion de se voir, je passe un petit coup de fil : « Tiens, mais là, j'aurais besoin de voir certains points. » - Claire, équipe Admin.

Le recours aux EDT ad hoc et informels est donc largement laissé à l'appréciation des personnes. Il n'y a pas de pratiques spécifiques imposées ou même suggérées par l'organisation. Les EDT ad hoc et informels portent principalement sur l'opérationnel, le travail réel.

« Je fais un one to one si on en a besoin, c'est à dire que si quelqu'un veut parler de quelque chose, il peut m'envoyer un message où je prévois une réunion où on se parle comme maintenant et on parle de ce que la personne veut. » - Benoit.

Ces échanges sont considérés comme importants par les personnes rencontrées et semblent avoir lieu tous les jours, de façon naturelle.

« C'est du dialogue informel entre la poire et le fromage... tout d'un coup, il y a une idée qui vient : « Tiens ! On va faire ça... tiens on pourrait se voir juste 5 minutes pour en parler » (...) C'est constamment comme ça. » - Fred.

Au-delà de ces espaces informels, il existe également au sein d'Emyo, des espaces de discussion du travail virtuels.

3.1.3. Les EDT virtuels d'Emyo

Comme dans de nombreuses organisations, mais d'autant plus dans une organisation du secteur numérique, l'accès à des plateformes de discussion virtuelles ne manque pas au sein d'Emyo. Que ce soit des applications telles Teams, Slack, ou Skype, de nombreuses options permettent aux travailleurs de communiquer sur le travail par le biais de plateformes digitales.

« On a tout plein de moyens de communication qui sont mis en place, on a des systèmes de communication du type Teams et autres qui nous permettent de communiquer très rapidement. » - David, équipe Admin.

Ces plateformes semblent être des canaux efficaces pour dialoguer sur le travail réel à distance. Ils sont utilisés pour régler des petits problèmes du quotidien. Par exemple, un consultant nous rapportait que lorsqu'un travailleur rencontre un problème dans le développement de son code, il poste généralement un message dans le canal regroupant tous les travailleurs d'Emyo sur l'application Zulip pour expliquer son problème ou sa question. Ainsi, des personnes peuvent entrer en dialogue avec lui, par écrit ou lors d'une vidéoconférence pour discuter sur la difficulté rencontrée et l'aider à la surmonter.

« Il y a quand même une dynamique collective parce que, par exemple, on travaille avec un chat qui s'appelle Zulip - c'est un peu comme Slack. Ça a été mis en place, un peu pour aider, justement...s'il y a un collègue qui est sur quelque chose, il peut poser la question et ceux qui voient passer le message, s'ils savent, ils répondent. C'est parti bien plus souvent en grosse déconnade qu'un outil qui sert à ça. Mais enfin, on s'en sert aussi pour ça. Et ça sert aussi à faire le ralliement. » - Johan, équipe Consult.

À présent, intéressons-nous aux différentes pratiques ayant été observées ou rapportées au sein de ces différents espaces de discussion du travail.

3.2. Les pratiques au sein des espaces de discussion du travail

Il n'existe pas de règles officielles sur les bonnes pratiques à appliquer dans les espaces de discussion du travail d'Emyo. Par contre, nous avons observé des pratiques différentes en fonction des espaces de discussion. Nous les décrivons ici. Contrairement au cas du SPF Mobilité & Transports, où le nombre important d'espaces de discussion du travail nous obligeait à résumer ces pratiques, nous allons, dans ce cas-ci, décrire les pratiques de chacun des types d'espaces de discussion du travail identifiés.

Ainsi, nous décrivons les pratiques propres aux cercles de l'équipe Admin (3.2.1.) ; les pratiques des EDT « Bad Egg » de l'équipe Consult (3.2.2.) ; les pratiques des synchros entre la direction, l'équipe Admin et l'équipe Consult (3.2.3.) ; et enfin, les pratiques des EDT ad hoc et informels (3.2.4.).

3.2.1. Les cercles de discussion

Comme annoncé ci-avant, les cercles de discussion de l'équipe Admin concernent les membres de chaque cercle en fonction de leurs rôles. Ils sont animés par le référent du cercle et durent entre 1 heure et 1 heure 30.

Les pratiques de la rencontre divergent un peu d'un cercle à l'autre car celles-ci sont laissées à l'appréciation du référent du cercle. Néanmoins, de façon générale, il s'agit d'une réunion de type « classique » à laquelle des pratiques dites d'intelligence collective sont ajoutées.

“ On fait un tour de table déjà pour prendre à temps la météo de chacun, la météo intérieure. Et après, on a quand même une sorte de procès-verbal qui reprend l'ordre du jour et l'ordre du jour, déjà il reprend les points de la semaine d'avance pour voir si on a avancé dessus, donc faire le point sur ce qui a été dit. Et ensuite, on va ajouter les nouveaux points, se faire une ligne du temps pour voir sur quelle période on peut régler ça. Ce qu'on appelle les projets en cours. Et tous les imprévus qui sont... pour l'instant on s'est rendu compte qu'on gérait principalement les imprévus qui sont souvent pour la veille.” – Claire, équipe Admin.

Ces pratiques sont synthétisées dans le Tableau 54.

Avant la rencontre dans l'EDT	
Pas de pratique particulière. Un ordre du jour est disponible en ligne et peut être rempli par les participants.	
Pendant la rencontre dans l'EDT	
Animateur	Le référent prend le rôle d'animateur. Il a pour rôle d'assurer que tous les points sont traités, d'être le gestionnaire du temps et le secrétaire (qui rédige le PV de la rencontre). Il reformule également les décisions prises pour assurer la compréhension mutuelle des échanges et tranche quand il juge que cela est nécessaire.
Ronde d'ouverture	Tour de table où chaque personne exprime soit sa « météo du jour » (i.e. comment il ou elle se sent) ou ses attentes par rapport à la rencontre.
Points sur les projets en cours	Sur base du PV de la réunion précédente, un statut est fait sur les projets en cours.
Outils	Les personnes sont dans une salle de réunion « classique ». Ils sont assis, avec leurs ordinateurs.
Prises de décisions	Majoritairement codécision. Le référent tranche s'il estime que cela est nécessaire.
Varia	L'animateur demande s'il y a des points divers à ajouter à la fin de la rencontre. Ces éléments sont souvent davantage des éléments d'information.
Après la rencontre dans l'EDT	
Pas de pratique particulière mis à part la mise en ligne du PV.	

Tableau 54 - Pratiques observées dans les cercles de l'équipe Admin

Le cercle Emyo dure un peu plus longtemps que les autres cercles. Dans ce cercle, pour rappel, les référents de chaque cercle se retrouvent pour traiter de la « plus haute complexité » de l'organisation. Les pratiques ayant été observées dans le cercle Emyo sont résumées dans le Tableau 55.

Avant la rencontre dans l'EDT	
Pas de pratique particulière. Pas d'ordre du jour obligatoire même s'il nous a été rapporté que « Radio Moquette » permettait souvent de connaître les points à traiter à l'avance.	
Pendant la rencontre dans l'EDT	
Animateur	Généralement, c'est Jules qui a pour rôle de donner la parole, d'être le gestionnaire du temps et le secrétaire (qui rédige le PV de la rencontre). Il reformule également les décisions prises pour assurer la compréhension mutuelle des échanges et tranche quand il juge que cela est nécessaire.
Ronde d'ouverture	Tour de table où chaque personne exprime soit sa « météo du jour » (i.e. comment il ou elle se sent) ou ses attentes par rapport à la rencontre.
Les news	Chacun exprime des « news » qui sont davantage des points d'information à transmettre aux autres.
Les points à l'ODJ	L'animateur demande quels sont les points à mettre à l'ODJ. Pour chaque point, certains précisent la nature de leur intervention (e.g. partage d'information, demande de feedback, consultation des collègues, etc.).
Outils	Les personnes sont dans une salle de réunion « classique ». Ils sont assis, avec leurs ordinateurs. Ils disent vouloir outiller la réunion de certaines métriques clés de la société mais nous n'avons pas observé que cette pratique était déjà en œuvre.
Prises de décisions	Majoritairement codécision. Méthode de prise de décision implicite (e.g. il n'est pas dit que les décisions sont prises selon une technique spécifique, mais dans les faits, la prise de décision collégiale est appliquée).
Traitement des points	L'animateur donne la parole à chaque personne ayant amené un point à l'ODJ et celui-ci est traité par le groupe.
Varia	L'animateur demande s'il y a des points divers à ajouter à la fin de la rencontre. Ces éléments sont souvent davantage des éléments d'information.
Après la rencontre dans l'EDT	
Pas de pratique particulière.	

Tableau 55 - Pratiques observées dans le cercle Emyo

S'il y a des traces de pratiques développées au nom de l'« intelligence collective » dans ces cercles, sans que celles-ci soient prescrites dans les espaces de discussion du travail, ce n'est pas un hasard. À une certaine époque, l'organisation avait tenté d'imposer une structure de langage à respecter dans les espaces de discussion du travail (à l'instar du projet WeMeet du SPF Mobilité & Transports).

« Avant, quand on faisait des réunions (...), il y avait une structure de langage à respecter. Moi, j'avais du mal et je ne le fais toujours pas d'ailleurs. J'ai trop de mal à respecter ça. C'est quoi ? Situation – Besoin - Demande. Moi, quand je dis quelque chose, ce n'est pas toujours... Oui, j'ai une situation. Je n'ai pas toujours une demande. Il n'y a pas toujours un besoin. Du coup, je mélangeais parfois un peu le truc, et donc parfois, dans une réunion, je m'arrêtais, je ne parlais même plus. Je n'arrivais pas toujours à savoir quel était mon besoin... C'est un bon exercice aussi quand on exprime quelque chose de savoir où est le besoin. Mais moi, je parle un peu spontanément. » - Carlos, équipe

Admin.

À l'heure actuelle, ces règles ont été abandonnées mais, dans certains cercles, des habitudes sont restées telles que les tours de parole ou encore la séparation entre les points à travailler ensemble et les points d'informations.

« On a gardé ce canevas-là dans l'idée de dire : Ok, quand on a une réunion, on fait un petit tour de table pour la météo du jour, et puis, on se partage les infos qui ne nécessitent pas d'intervention de qui que ce soit... Mais au moins, il y a un partage d'infos : Ben voilà, on a engagé un tel ou un tel a accepté l'offre de machin, on en train de bosser là-dessus, ça suit son cours, des choses comme ça. Une fois que ça s'est fait, bah d'aller lister ce qu'on a envie de bosser entre nous et de le faire sous forme situation – besoin – demande. Voilà, la situation est, je veux bosser sur le règlement de travail... Mon besoin est, j'ai besoin de telle info et la demande c'est un tel a l'info, est-ce que tu ne pourrais pas me la donner... voilà et donc l'idée c'est vraiment de bosser tous les points de cette manière-là. Et puis de terminer par soit les actions, soit par un tour de table. » - Fred, équipe Admin.

« Si, on a un peu les mêmes, mais assouplies. On fait comme on veut mais on garde une base. (...) Donc, on suit un modèle allégé par rapport à ce qui avait été mis en place. » - Carlos, équipe Admin.

Jules admet lui-même que cette structuration du langage ne lui convenait pas. Il estime que c'est une bonne chose d'avoir de la souplesse dans les discussions sur le travail.

« Contexte besoin demande ! C'était un système systématique qu'on avait et qu'on a gardé quand on sait que ça part en vrille, qu'on ne comprend pas, pour essayer de restructurer la présentation d'un point. Mais le reste, ça ne nous correspondait pas. C'était trop... (...) Pour l'instant, on n'a plus d'outils de gestion de nos réunions. (...) En fait, quels sont les points qui émergent avec des points à traiter ? On les traite, on repart avec nos actions. » - Jules, direction.

1.2.1. L'approche « Bad Egg »

Dans le cas de l'équipe Consult, les pratiques des espaces de discussion du travail sont liées à l'approche « Bad Egg ». Avant donc d'entrer dans les pratiques des espaces de discussion du travail, prenons le temps de présenter l'ensemble de l'approche « Bad Egg ».

1.2.1.1. Historique et principes

L'approche « Bad Egg » a été créée en 2019 par des consultants d'Emyo sur le terrain et se base sur les méthodes agiles telles que Scrum, par exemple.

« C'est né ici, sur notre équipe. On a créé ça vraiment ici sur l'équipe [du projet DEP]. À la base, on était parti sur du SCRUM classique, et puis on a introduit cette notion d'émotion et il y a encore toute une partie qui est en développement, qui est en train de se développer. (...) Et en fait, c'est [Thierry], lui, il a eu quelques idées à la base et

on a développé tout ça avec lui. (...) Quand j'ai commencé, il était architecte. Maintenant il fait vraiment que du coaching Agile Bad Egg, dans le sens où il va dans les autres équipes du client pour introduire Bad Egg, etc.. Et la plupart du temps ça marche super bien. » - Antoine, équipe Consult.

Cette approche repose sur quatre principes qui sont les suivants :

- *« L'objectif de notre approche est de délivrer, dans le respect de nos valeurs, de qui nous sommes et de nos présupposés ;*
- *Nos meilleures actions sont celles qui ont du sens au service de l'équipe, du projet et du client ;*
- *Les succès et les plantages sont une super source de feedback constructif pour l'amélioration continue et la célébration des apports de chacun. Nous acceptons le changement plutôt que de le subir.*
- *Le manifeste est évolutif et s'appuie sur une base empirique. » (Document 4, p. 4).*

Selon plusieurs personnes rencontrées, c'est vraiment au travers de cette approche et de sa philosophie que les valeurs d'Emyo se traduisent sur le terrain dans l'équipe Consult.

« Dans Bad Egg, on se base vraiment sur les valeurs d'Emyo pour créer ce truc... Cette approche ! Et on veut vraiment que cette approche soit utilisée partout (...) et donc, j'espère qu'en utilisant cette approche et en la mettant partout, que tout le monde va reprendre un peu les valeurs d'Emyo en main et les mettre en avant. C'est vraiment mon objectif caché ! » - Benoit, équipe Consult.

Pour rappel, lors de nos observations, toute l'équipe Consult n'utilisait pas l'approche « Bad Egg ». Les équipes sont libres de choisir, comme l'exprime Franck ci-dessous.

« Ça va dépendre d'un projet à l'autre. Pour le [projet EDMA], il n'y a pas de gestion de projet spécifique... C'est peut-être de l'agile, pour ne pas dire de l'agile extrême. Je développe, j'ai la développeuse (...) en face de moi. Elle a des demandes des utilisateurs et ces demandes des utilisateurs, je les développe. Je renvoie. On teste. C'est vraiment la boucle minimum. On teste au plus rapide. Au niveau du développement interne, (...) on fait plutôt de l'agile, on définit des sprints, on définit les tâches à faire dans les sprints, on les estime et on dit : « Ok, voilà, pour les deux semaines qui vont arriver, je pense qu'on sait faire tout ça ». Et pour le [projet NOVIO], (...) ils me donnent une fois par semaine, une liste de tâches à faire et sur la semaine, ça diminue. Et puis, quand je n'en ai plus, je les appelle moi-même pour dire : « Voilà, j'ai fini la plus grosse partie de ce que vous m'avez demandé. Voilà le résultat. Quelles sont vos prochaines demandes pour que je puisse continuer à travailler ? » C'est vraiment d'un projet à l'autre. » - Franck, équipe Consult.

Par ailleurs, l'approche « Bad Egg » prévoit différents rôles dans les équipes qui utilisent cette approche.

1.2.1.2. Les rôles de l'approche « Bad Egg »

L'approche « Bad Egg » prévoit six rôles différents qui ne sont pas tous présents dans chaque équipe mais qui sont renseignés dans la documentation sur l'approche (Document 4).

- **Running Back** : « Comme fournisseur interne ou externe, ce rôle est le gardien de la vision stratégique et tactique du fournisseur. Assumer ce rôle a pour objet de favoriser la transparence auprès de l'équipe et dans la relation avec le client ».
- **Sponsor** : « Il est le gardien de la vision stratégique et tactique du client, ainsi que de la valeur délivrée globale. Il s'assure que celles-ci correspondent aux besoins et enjeux de toutes les parties prenantes du client. Il est responsable de la priorisation du backlog avec le support du Quarterback. Il s'assure que la valeur produite à l'issue de chaque itération corresponde aux priorités du client en prenant en compte les contraintes extérieures (délai, légal, etc.). Le Sponsor n'a pas de relation directe avec l'équipe de réalisation, il est en lien avec le Quarterback et le Running Back. Sa responsabilité est de maximiser la valeur produite en tenant compte des contraintes de temps et du budget ».
- **Quarterback** : « Il est responsable de l'interface entre le stratégique/tactique et l'opérationnel. À ce titre, il est le relai entre les Wide receivers, le Sponsor et le Running Back. En fonction de la complexité du projet et du contexte client, ce rôle peut être assumé par une ou plusieurs personnes de l'équipe. (...) Par sa position à l'interface entre l'équipe de réalisation, le Running Back et le Sponsor, il partage les informations issues de chaque partie et se positionne en chef d'orchestre afin de fluidifier la collaboration. Il s'appuie sur ses hard et soft skills pour positionner son rôle à sa juste place, en fonction des particularités du projet ».
- **Wide Receiver** : « En tant que membre de l'équipe de réalisation, il est au service de l'objectif commun en fonction de ses responsabilités. Dans le respect du cadre, sa responsabilité est d'accomplir l'objectif de l'itération et délivrer un incrément de produit terminé. »
- **Coach** : « Il facilite la mise en place de l'approche au sein de l'équipe et fait du coaching individuel et collectif au service du bien-être de l'équipe et en soutien des objectifs du projet. Il relaie les apprentissages et retours d'expérience vers la communauté Bad Egg. Il est supervisé par un Head Coach. »
- **Head Coach** : « Il s'assure que l'approche Bad Egg est correctement mise en place par les coaches au sein de leur projet. Il supervise les coaches afin de les accompagner dans leur rôle. »

Par ailleurs, nous avons observé une équipe où un autre rôle avait été créé dans l'équipe. Il s'agit du **MacGyver**.

« Ils ont des rôles qui n'existent pas ailleurs, comme le MacGyver, qui est en fait un rôle qui va toucher à tout pour répondre au support des clients. Ils font des roulements de ce rôle pour multiplier la connaissance dessus. C'était issu

d'une carte de partage de connaissances parce qu'il y avait un problème par rapport à des personnes qui étaient parties, qui avait toute la connaissance. Du coup, ils s'en sont mordu les doigts parce qu'ils ont dû faire un transfert, mais l'autre, quand il part, il n'est jamais disponible pour tout transférer. Et donc, pour anticiper ça, en réaction, via une carte, ils ont dit : Tiens, on va faire un rôle. » - Léa, équipe Consult.

L'approche prévoit que chaque équipe détermine les rôles dont elle a besoin, et peut donc également créer des rôles en fonction de ses besoins.

« Il y a un autre projet. On a fait la même chose : Ils ont un seul quaterback qui gère le côté global du métier. Un autre projet où ils ont deux quaterbacks parce qu'il y a deux métiers, mais ils sont très focalisés sur le métier. Et ce qui émane, en fait, tout ça, le côté organisation, est-ce qu'on fait du scrum, du kanban, du lean, rien. C'est propre à ce que l'équipe a décidé de mettre en place par rapport à ces cartes-là et l'émotion ressentie, les émotions sur le terrain. » - Léa, équipe Consult.

Bien que les rôles soient présentés comme étant très importants dans l'approche, dans les faits, les personnes semblent avoir tendance à se référer aux rôles des méthodes agiles classiques.

« Moi, je suis dev' [i.e. développeur]. Donc, je ne sais pas c'est quoi les termes qu'on a mis... Ce sont des termes de football américain... Mais je ne sais plus c'est quoi les termes... Je ne sais plus... Bref, je suis membre de l'équipe en gros. Je ne suis pas SCRUM master, je ne suis pas PM [i.e. Project Manager]. Je suis juste dev'. Enfin, juste... Je suis dev'. » - Olivier, équipe Consult.

« On a une bonne dynamique. On n'a pas vraiment les rôles de Bag Egg. (...) Je n'ai pas vraiment un rôle sur ma tête. Ma fonction d'analyste suffit amplement. On va dire et du coup, on n'a jamais dû remettre des règles ou des couches de Bad Egg. (...) En théorie, oui, ils sont là. On peut dire que je suis Quaterback, mais dans la pratique, on va dire qu'on a des rôles Scrum assez normaux. On n'a pas dû mettre la couche Bag Egg en plus. On n'a pas dû ajouter des rôles ou on n'a pas dû transformer les rôles pour être dans Bad Egg parce que la dynamique est déjà bonne comme ça. » - Julie, équipe Consult.

Dans l'approche « Bad Egg », quatre espaces de discussion spécifiques existent : les stand-up meetings, les rétrospectives, les démos et les sprint plannings. Avant de les décrire, il est important de spécifier que cette approche est soutenue par un outil : un jeu de cartes.

1.2.1.3. L'outil : le jeu de cartes « Bad Egg »

Il est courant, dans les méthodes agiles, de s'appuyer sur un jeu de cartes (i.e. généralement appelé un « poker planning ») afin de déterminer la complexité des différentes tâches à réaliser dans le développement du projet. Dans le cadre de « Bad Egg », un jeu de cartes a également été développé.

Celui-ci n'est pas un simple « poker planning » (qui généralement se résume à une suite de Fibonacci³⁶). Il s'agit d'un jeu comprenant plusieurs types de cartes.

Tout d'abord, il existe les quatre **cartes « émotions »**, qui permettent aux individus de « déposer » leurs émotions quant à différentes choses.

« Donc, les enfants, ils ont cette capacité innée à déposer, il y a une pureté derrière, ils n'ont pas de filtre. Donc, ils vont déposer comment ils se sentent très facilement. Mais pour des adultes et en plus des informaticiens, ce n'est pas facile de dire à quelqu'un comment tu te sens. En général, il y a un blocage tout de suite, donc je me suis dit... après plein de lectures, de conscientisation aussi, que ça serait bien d'utiliser des cartes comme vecteurs pour leur permettre de déposer une émotion. » - Léa, équipe Consult.

Ces cartes figurent sur la Photo 8.



Photo 8 - Cartes « émotions »

Ensuite, il existe des **cartes « critères »** qui servent majoritairement lors de la rétrospective. Celles-ci sont très nombreuses et permettent à l'équipe de choisir les critères sur lesquels ils souhaitent discuter. Il s'agit, par exemple, du niveau de fun dans l'équipe, de la qualité du code développé, de la qualité du travail d'équipe, de la vitesse de déploiement du projet, ou encore de la valeur délivrée.

³⁶ La suite de Fibonacci est, en mathématique, une suite de nombres entiers dans laquelle chaque nombre est la somme des deux nombres qui le précèdent (i.e. 0 1 1 2 3 5 8 13 21 34...).

« L'idée, c'est d'avoir des critères de qualité. Donc, on a mis des critères de base (...) qu'en fait, on jauge avec des émotions, des critères sur une itération pendant la rétrospective. Donc [on a] le fun, la collaboration en équipe, si le process agile ou la méthode qu'ils ont mis en place est adapté, le support, si on apprend sur le projet, la rapidité de réalisation, si on délivre de la valeur, si c'est facile à déployer, c'est très le côté informatique, la qualité du code, etc. Ce sont des critères qu'on va évaluer. Ce qui est bien fait, c'est que ces critères sont réévalués à chaque rétrospective. Donc, on a une constance, en fait sur ce qu'on veut évaluer, ce qui a un sens. Il faut vraiment que ça ait un sens. » - Léa, équipe Consult.

Certaines cartes « critères » sont exposées sur la Photo 9. Il existe également des cartes « critères » blanches qui permettent à l'équipe de définir de nouveaux critères propres à leur équipe.



Photo 9 - Cartes "critères"

Ensuite, il existe les **cartes « Poker planning »** qui sont le traditionnel « poker planning » des méthodes agiles. Il s'agit de cartes comprenant les nombres de la suite de Fibonacci (cf. Photo 10).



Photo 10 - Cartes "Poker planning"

Il existe également des **cartes « récompenses »** qui permettent aux membres des équipes de se féliciter ou d'offrir de la reconnaissance les uns aux autres.

« Ce sont des récompenses. En fait, les gens se donnent des cartes. Souvent, ils mettent des Post-it derrière. Mais ça, ce n'est pas naturel chez les gens. Il faut les pousser pour le faire. Ça, je remarque que si on n'est pas derrière, en fait, ils ne le font pas naturellement. Les gens partent du principe que ce qui est bien est normal et ce qui n'est pas bien, il faut mettre le doigt dessus. Mais ils ont toujours du mal à reconnaître ce qui est bien et ce qui est très bien. Mais ça, il faut être derrière. » - Léa, équipe Consult.

Les cartes « récompenses » sont exposées sur la Photo 11.



Photo 11 - Cartes "récompenses"

Enfin, il existe des **cartes « actions »** qui permettent à quelqu'un de « lancer une action ». Il y a l'action « Stop » qui permet à la personne qui la dépose d'arrêter la conversation et de prendre la parole. L'action « pause-café » permet de demander un vote quant à l'arrêt de la discussion le temps d'une pause-café. Enfin, l'action « Temps » permet à la personne qui la dépose de signaler à l'équipe qu'il est temps de se dépêcher un peu. Ces cartes « actions » sont présentées dans la Photo 12.



Photo 12 - Cartes "action"

À présent, intéressons-nous aux différents espaces de discussion du travail de l'approche Bad Egg.

1.2.1.4. Les espaces de discussion du travail « Bad Egg ».

L'approche « Bad Egg » s'organise autour de quatre espaces de discussion : les stand-up meetings, les rétrospectives, les démos et les sprint plannings.

Les **stand-up meetings** (appelés aussi « Daily meetings ») se déroulent tous les jours, dans les équipes de développement, selon les étapes décrites dans le Tableau 56. Comme leur nom l'indique, ils se réalisent debout car ils sont censés être de courte durée (i.e. maximum 15 minutes). Les stand-up meetings que nous avons observés duraient en effet entre 10 et 15 minutes.

Étapes	Description
1	Chaque personne choisit une carte « émotion » pour exprimer sa météo intérieure et la place sur une table, face cachée.
2	Tout le monde retourne sa carte en même temps.
3	À tour de rôle, les personnes qui le souhaitent, expriment comment elles se sentent et pourquoi elles ont choisi cette carte.
4	Tout le monde répond aux questions suivantes : Qu'ai-je fait hier permettant à l'équipe d'atteindre les objectifs du sprint ³⁷ ? Qu'est-ce que je compte faire aujourd'hui pour

³⁷ Le sprint est une période de temps définie pendant laquelle des objectifs doivent être atteints avant de procéder à une révision de ceux-ci.

	atteindre cet objectif ? Est-ce que je rencontre des obstacles que je souhaite partager avec l'équipe ?
5	Tour de questions.

Tableau 56 - Déroulement d'un stand-up meeting "Bad Egg"

La documentation (Document 4) prévoit également une possibilité de refaire un tour de table de météo intérieure à la fin de cette réunion. Néanmoins, il nous semble que cette option n'a pas été retenue dans les équipes que nous avons suivies.

Lors de notre enquête, nous avons pu prendre part à certains de ces stand-up meetings. Dans certaines équipes, certaines personnes sont à distance. Dans d'autres, tous les membres de l'équipe sont présents. Certains réalisent ce stand-up meetings dans une salle de réunion, assis parfois. D'autres le font debout. Certains le réalisent au cœur de leurs bureaux et en profitent pour mettre à jour l'état d'avancement du projet qui est affiché dans les bureaux (cf. Photo 13). D'autres enfin ont choisi de renoncer aux cartes « émotions » mais choisissent chaque jour un GIF animé³⁸ sur leur smartphone pour exprimer leur humeur du jour.



Photo 13 - Support à l'état d'avancement d'un projet revu à chaque Stand-up meeting

Les **rétrospectives** sont les espaces de discussion du travail ayant pour but de revenir sur les semaines du sprint qui s'achève. Elles ont lieu principalement toutes les trois semaines mais leur fréquence peut varier en fonction du projet. L'objectif de cette réunion est de discuter du travail (et de l'organisation du travail) des dernières semaines et d'identifier les points d'amélioration éventuels. C'est lors de cette phase que l'équipe utilise les cartes « critères » et les évalue. La façon de s'y prendre peut varier d'une équipe à l'autre, mais dans l'ensemble, le Tableau 57 résume les étapes d'une rétrospective. Cette réunion dure en moyenne 1h30.

³⁸ Un GIF animé est une brève animation (quelques images) qui tourne en boucle.

Étapes	Description
1	Généralement, le Quarterback anime la réunion. Parfois, un coach « Bad Egg » peut aussi intervenir et animer la réunion.
2	Différents critères spécifiques ou tous les critères sont sélectionnés pour être évalués.
3	Tout le monde évalue les critères en face de lui à l'aide des cartes « émotions » (cf. Photo 14)
4	Un tour de table est effectué où chacun exprime ses évaluations. À l'aide d'un projecteur, la dernière évaluation du sprint précédent de chaque personne est projetée quand celle-ci s'exprime. Cela permet de faire des comparaisons. Par exemple, Julien peut facilement dire « j'ai mis « neutre » pour la vitesse, car je trouve que par rapport au sprint précédent, nous avons trainé. ». Chaque personne est également invitée à répondre à la question : « Quel est le fait marquant de ton sprint ? ».
5	L'animateur prend une photo des cartes de chaque personne pour garder une trace des ressentis de chacun.
6	Pour clôturer le sprint, l'animateur demande quels sont les points d'action pour le prochain sprint.

Tableau 57 - Déroulement d'une rétrospective « Bad Egg »

Lors de cette réunion, les cartes « action » et « récompenses » peuvent également être utilisées. Lors de nos observations, nous avons ainsi vu une personne « Sponsor » offrir des cartes « Great Job ! » à tous ses collègues pour les remercier de l'atteinte des objectifs.



Photo 14 - Evaluation des critères lors d'une rétrospective

Les **démos** sont les troisièmes espaces de discussion du travail de l'approche « Bad Egg ». Il s'agit, lors de cette rencontre, de faire le point sur ce qui a été fait pendant le sprint. Ainsi, toutes les nouvelles fonctionnalités de l'application ou du site en cours de développement, par exemple, sont exposées. Le Tableau 58 synthétise le déroulement de cette réunion. Parfois, celle-ci se réalise dans la foulée de la rétrospective. Elle a donc parfois lieu toutes les trois semaines. Dans certaines équipes, elle a lieu tous les jours ou toutes les semaines. La fréquence est définie généralement par le client qui assiste à cette réunion afin de voir l'état d'avancement du travail réalisé. La durée de la réunion est également dépendante de la quantité de travail effectué (et donc aussi de la fréquence de la réunion).

Étapes	Description
1	Généralement, le Quarterback anime la réunion. Parfois, un coach « Bad Egg » peut aussi intervenir et animer la réunion.
2	Lors d'un tour de table, chacun montre à l'équipe ce qu'il a réalisé pendant le sprint précédent et quelles sont les nouvelles fonctionnalités développées.
3	Des questions ou suggestions techniques sont posées.
4	Le client peut être amené à demander des modifications.

Tableau 58 - Déroulement d'une démo "Bad Egg"

Enfin, les **sprint plannings** sont les derniers espaces de discussion de l'approche « Bad Egg ». L'objectif de cette réunion est de définir les objectifs à atteindre lors du sprint suivant. Ainsi, il s'agit d'identifier les tâches qui seront réalisées par l'équipe dans les semaines à venir. Lors de cette réunion, le sponsor, qui fait l'analyse des demandes du client, anime la réunion et présente les demandes du client. Parfois les sprint plannings se réalisent à la suite d'une rétrospective ou d'une démo. Parfois, ces réunions sont volontairement réalisées à des moments différents afin d'éviter un « trop plein d'émotions ».

« Non ! Jamais ! Surtout pas ! Il faut séparer, parce que sinon, les gens sont énervés d'avoir vidé leur sac ou quoi. Donc si on fait le planning en même temps, cela a une influence sur le planning. On essaye toujours de faire séparer. »
- Benoit, équipe Consult.

Un sprint planning est défini par la vélocité de l'équipe. Ainsi, lors du premier sprint de l'équipe, une tâche est définie et est évaluée par le groupe collectivement. Par exemple, la tâche A est estimée à 3 points. Plusieurs tâches sont ainsi évaluées. L'équipe, à la fin du premier sprint, peut ainsi connaître sa vélocité. Par exemple, cette équipe est capable de développer 100 points en trois semaines. Ainsi, lors des sprints suivants, un ensemble de 100 points formera l'objectif du sprint.

« Ça va donner de la vélocité de notre équipe. Quand on fait la somme de tous les points ici, on va dire, sur ce sprint ci, on a 150 points. C'est ce que notre équipe a une vélocité de 150. Donc, par sprint, on sait qu'on peut mettre 150 points. Après, si ça tombe, on va mettre beaucoup trop, donc le sprint on va foirer la deadline. Donc ce qu'on va faire, c'est qu'on sait que le prochain sprint, on doit peut-être ne mettre que 100 ou 120 points. C'est en fonction de ça qu'on va faire des plannings. Et alors c'est l'estimation qui va donner la vélocité. Je sais que pour l'instant, la vélocité, c'est 100 points. J'arrive ici, je suis à 100 points, bah tant pis, le reste, on ne le fait pas, ce sera pour les semaines d'après. C'est comme ça. » - Benoit, équipe Consult.

Le Tableau 59 synthétise le déroulement d'un sprint planning. Le client peut également être amené à participer à cette réunion. Cette réunion dure en moyenne 1 heure.

Étapes	Description
1	Généralement, le sponsor anime la réunion.
2	Le sponsor explique à l'équipe les demandes et les priorités du client. Il est outillé par le « backlog » qui reprend l'ensemble des tâches à développer. Celui-ci est projeté sur un écran.
3	Pour chacune d'entre elle, le sponsor explique oralement ce dont il s'agit.
4	Chaque membre de l'équipe vote pour évaluer la complexité de la tâche et place sa carte « poker planning » devant lui, face cachée.

5	Tout le monde retourne sa carte en même temps. Si tout le monde s'accorde sur la complexité de la tâche (e.g. tout le monde a mis 5), la tâche est évaluée à 5. Si des désaccords apparaissent (e.g. quelqu'un a mis 3, un autre a mis 8), les extrêmes expriment leur position respective. L'équipe débat et tranche sur une complexité.
6	Une fois toutes les tâches évaluées, chacun, lors d'une discussion, se répartit les différentes tâches.
7	Clôture par un tour de table de questions ou réactions.

Tableau 59 - Déroulement d'un sprint planning "Bad Egg"

Nous soulignons encore une fois que cette approche se veut très adaptative. Dans sa philosophie, il est prévu que les équipes l'adaptent à leurs besoins. Nous avons eu des échos en ce sens, comme en témoigne Nathan ci-dessous.

« Ce qui est marrant, c'est (...) que celui qui a un peu pensé Bad Egg au début, on pensait qu'il allait un peu dire : « et mais vous faites quoi des cartes, etc ? » Et on lui a dit : « non mais on s'en fout des cartes, on utilise nos téléphones ». Et il a dit : « Ah mais c'est trop bien de vous approprier la méthode et de faire ce que vous voulez avec ! ». (...) Donc, définir une méthode de travail dans tout Emyo, je crois que c'est quasi impossible. C'est vraiment par équipe que le noyau trouve son flow, son mindset. » - Nathan, équipe Consult.

En revanche, en discutant avec une des personnes à l'origine de l'approche, nous avons tout de même observé des incohérences par rapport à ce principe d'adaptation par les équipes. Il nous a par exemple été conseillé de ne pas aller observer certaines équipes qui « faisaient du mauvais Bad Egg ».

« Alors, ne le faites pas [i.e. aller en observation dans cette équipe] ! Parce que ça ne reflète pas Bad Egg. Moi, si vous voulez des vraies rétros qui reflètent Bag Egg... (...) Ça, c'est quelque chose qu'on doit recadrer, mais on n'a pas le temps encore. » - Léa, équipe Consult.

Cette remarque de Léa souligne une fois encore l'importance de s'intéresser aux prescriptions sur la délibération sur le travail dans l'entreprise dite libérée. En effet, bien que l'approche se veut totalement adaptative à chacune des équipes, il est tentant pour certaines personnes d'établir des « limites à ne pas franchir », des prescriptions sur comment adapter cette méthode de discussion sur le travail.

Poursuivons la description des pratiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail d'Emyo. À ce stade, nous avons présenté les cercles de discussion de l'équipe Admin, les EDT « Bad Egg » de l'équipe Consult. Intéressons-nous à présent aux cercles de discussion propres aux deux équipes, à savoir, les synchros et les EDT ad hoc et informels.

1.2.2. Les « synchros » entre toutes les équipes

Les réunions de synchros ont lieu chacune une fois par mois et portent sur quatre thématiques différentes : Staffing, finances, commercial et autres/événements. Elles durent environ 1 heure et regroupent les membres de l'équipe Admin concernés par le sujet (e.g. le staffing) et les personnes « relais » de chaque client d'Emyo. Elles sont généralement animées par l'administrateur principal, Jules. Elles ont pour objectif de permettre aux membres de l'équipe Consult de remonter des problèmes opérationnels vers l'équipe Admin et la direction.

« Alors, les réunions se passent généralement comme ça. On a un premier tour où chacun exprime les points qu'il aimerait bien aborder, mais sans rentrer vraiment dans le détail. Généralement, c'est Jules qui lead la réunion et donc on a les points à aborder. Et puis, on discute point par point, puis en fonction, on sait si on aura le temps d'aborder tous les points ou pas. Ce n'est pas encore arrivé souvent qu'on dépasse de l'heure qui est un impartie. Voilà, finalement, chacun a ses réunions. Si, si, on n'a pas eu le temps. Ce sont des points qu'on laisse en suspens, mais qu'on essaie de traiter assez rapidement par la suite. » - Victor, équipe Consult.

Ces réunions sont parfois outillées de PV qui ne sont a priori pas confidentiels. En effet, comme l'explique Victor ci-dessous, les PV des réunions peuvent être partagés à l'ensemble des travailleurs d'Emyo. Néanmoins, lorsque des cas individuels ciblant une ou plusieurs personnes en particulier sont abordés dans les PV, ceux-ci ne sont pas partagés.

« En tout cas, dans l'axe « autres », on le fait. On a essayé. Au niveau Staffing, je sais. Parfois, c'est fait. Parfois, ce n'est pas fait. Et les deux autres, je n'y participe pas du tout (...à Donc là, je ne sais pas dire s'il y a des PV qui sont classés systématiquement. (...) Ils sont dans le groupe Teams, donc normalement en première audience uniquement les gens qui font partie de l'axe. Mais on peut communiquer avec nos collègues. Il n'y a pas vraiment de secret. S'il y a vraiment des données problématiques par rapport à un collaborateur, un collègue et, on ne va pas les divulguer, mais ce sont vraiment des zones... ça nous est arrivé de parler de collègues où ça ne se passait pas trop bien ou il y avait un problème. Ce genre d'information ne descend pas plus bas. » - Victor, équipe Consult.

En bref, le Tableau 60 résume les pratiques observées ou rapportées dans ces espaces.

Avant la rencontre dans l'EDT	
Pas de pratique particulière. Un ordre du jour est disponible en ligne et peut être rempli par les participants.	
Pendant la rencontre dans l'EDT	
Animateur	L'administrateur principal prend le rôle d'animateur. Il a pour rôle d'assurer que tous les points sont traités, d'être le gestionnaire du temps et le secrétaire (qui rédige le PV de la rencontre). Il reformule également les décisions prises pour

	assurer la compréhension mutuelle des échanges et tranche quand il juge que cela est nécessaire.
Ronde d'ouverture	Tour de table où chaque personne exprime soit sa « météo du jour » (i.e. comment il ou elle se sent) ou ses attentes par rapport à la rencontre.
Les points à l'ODJ	L'animateur demande quels sont les points à mettre à l'ODJ. Pour chaque point, certains précisent la nature de leur intervention (e.g. partage d'information, demande de feedback, consultation des collègues, etc.).
Outils	Les personnes sont soit dans une salle de réunion « classique ». Ils sont assis, avec leurs ordinateurs, soit à distance via une vidéoconférence. Les relais sont généralement chez les clients.
Prises de décisions	Majoritairement codécision. L'animateur tranche s'il estime que cela est nécessaire.
Varia	L'animateur demande s'il y a des points divers à ajouter à la fin de la rencontre. Ces éléments sont souvent davantage des éléments d'information.
Après la rencontre dans l'EDT	
Pas de pratique particulière mis à part la mise en ligne du PV.	

Tableau 60 - Pratiques des synchros d'Emyo

Au-delà des synchros réalisées avec les personnes « relais », il existe un dernier espace de discussion entre l'équipe Admin et l'équipe Consult. Il s'agit de la réunion de la Business Unit Incubateur. Elle consiste à réunir les membres de l'équipe Admin concernés par la partie « Sales » et le « Delivery » et les chefs des projets en cours. Les pratiques en son sein sont les suivantes : il s'agit d'une discussion très opérationnelle qui vise à discuter du travail réel. Il s'agit d'une réunion en présentiel (ou en virtuel pour les chefs de projet qui sont à distance). Cette réunion dure 1 heure et 30 minutes, et a lieu toutes les deux semaines. Il n'y a pas de pratiques spécifiques dans cette réunion.

« C'est toutes les 2 semaines. Par contre, alors, en fait, (...) on l'a découpé dans deux fonctionnements différents : une qui va être orientée plus « développement commercial » et l'autre plus « delivery ». C'est-à-dire qu'on fait venir deux chefs de projets qui sont dans les projets de l'incubateur et ils font un peu un statut, une situation et les risques de deux semaines en deux semaines des projets afin d'avoir un suivi commercial, pour qu'on ait une vue sur les projets qui ont été vendus au niveau du Delivery. Et une vue sur quelles sont les opportunités à venir pour les fins de projet, quelle serait la continuité. Donc, on est sur des choses aussi très concrètes dans la manière de s'exprimer. » - Carlos, équipe Admin.

Dans la sous-section suivante, nous nous intéressons aux freins et leviers perçus au dialogue sur le travail.

3.3. Les freins et les leviers perçus au dialogue sur le travail

Les entretiens et les observations réalisées nous permettent également d'identifier les différents freins et leviers au dialogue sur le travail, tels que perçus par les personnes rencontrées. Ceux-ci ont été

classés selon quatre catégories : 1) les facteurs environnementaux ; 2) les facteurs culturels ; 3) les facteurs interpersonnels ; et 4) les projets managériaux concernant le dialogue, comme dans le cas du SPF Mobilité & Transports. Les facteurs environnementaux sont entendus comme les éléments favorisant ou entravant le dialogue sur le travail étant liés à l'environnement de l'organisation. Ils sont synthétisés dans le Tableau 61.

Les facteurs environnementaux		
Leviers	• Les espaces de travail • Les projets en équipe « Emyo » • Les technologies digitales	« En fait, on est six et on est assis sur un bureau qui fait à peu près cette taille-ci et donc, très souvent on parle entre nous... Mais sans faire une réunion au sens formel, mais on se dit « tiens, tu as vu ça ? », alors ça commence à parler. » - Sandra. « Moi, j'ai identifié que c'était le principal souci... Notre souci actuel, c'est ça, c'est le côté concurrent dans la même équipe, surtout de la concurrence comme ça. » - Johan. « Au niveau local, quand ils mettent en place un chat ensemble, c'est l'espace où ils se balancent des blagues ou des questions techniques, et ça part un peu dans tous les sens. Mais ça, ça contribue à ce côté-là. On partage, on échange, on est ouvert à poser nos questions. On n'a pas peur qu'elles soient idiotes et on a confiance dans le fait que quelqu'un va répondre. » - Dominique.
Freins	• La taille de l'organisation (expansion) • Le turnover • La dispersion physique des travailleurs de l'équipe Consult	« Maintenant, on a doublé en trois ans, un peu moins. Donc on s'est retrouvé dans des processus où, de par le nombre de participants, ça bloque. Parce que ceux qui le faisaient avant étaient dans le mindset, ils étaient tous vraiment rodés et open minded, mais maintenant, il y a des gens qui sont parfois plus réservé ou qui veulent plus de structures (...) et quand c'est vraiment des champs très libres sur des sujets un peu plus touchy, ça hésite plus. » - Nathan. « Il y a des personnes qui étaient des personnes clés et qui sont partis et qui étaient fédératrices. » - Jérémie. « Il y a des choses qui ne sont pas toujours super claires pour nous. Et je crois que c'est quand même quelque chose qui est important... Quand on a l'impression de rien comprendre (...) On a l'impression d'être éloigné. (...) Ceux du [siège], s'ils ont une question ou quoi, ils savent peut-être encore plus demander ce qui se passe ou poser une question à Jules alors que nous... » - Lyvia.

Tableau 61 - Les freins et leviers environnementaux au dialogue sur le travail perçus au sein d'Emyo

Ensuite, des éléments davantage liés aux caractéristiques culturelles de l'organisation, c'est-à-dire des éléments liés à la culture de l'organisation (telle que décrite ci-dessus) nous ont également été rapportés. Ceux-ci sont présentés dans le Tableau 62.

Les facteurs culturels		
Leviers	• L'informel • La solidarité	« C'est plus par discussion qu'on sait que telles personnes ont bossé là-dessus, donc il est plus ou moins là-dedans. Et puis, en discutant avec Math, j'ai pu trouver ça. Ah ok, Math, il est bon là-dedans donc, on va se tourner vers lui pour la suite. C'est vraiment informel. Quasiment tout est informel. » - Nathan. « On sait que si on a besoin, on prend notre téléphone, on peut sonner à n'importe lequel de nos autres collègues. Ce n'est pas parce qu'on ne bosse pas ensemble qu'on ne saura pas dialoguer, qu'on ne pourra pas discuter. » - Victor.
Freins	• Les conflits de rôles • Le changement permanent	« Ce qui signifie qu'il faut avoir les différentes casquettes et savoir jongler avec les différentes casquettes. Ce qui n'est pas toujours facile pour nos collaborateurs qui se demandent : qui parle ? » - Cédric. « Parfois, ça peut être perturbant parce qu'il y a beaucoup de flou (...) puisque c'est beaucoup de réunions, de discussions pour que tout le monde soit d'accord. » - Claire.

Tableau 62 - Les freins et leviers culturels au dialogue sur le travail perçus au sein d'Emyo

D'autres éléments ont été identifiés comme leviers ou freins perçus au dialogue sur le travail au sein de l'organisation. Ceux-ci sont davantage liés à des dimensions interpersonnelles. Ils sont présentés dans le Tableau 63.

Les facteurs interpersonnels		
Leviers	• Les compétences à dialoguer • La capacité à accepter les conflits • La qualité/l'état des relations interpersonnelles	« Encore une fois, il y en a qui ont des profils tellement introvertis que c'est archi dur d'aller les chercher pour qu'ils partagent quelque chose. Martin, je ne sais toujours pas ce qu'il ressent, parce que je n'arrive pas à dialoguer, il n'arrive pas à dialoguer avec les gens et tout ça. » - Benoit. « Si en réunion, c'est très tendu (...), il y a des personnes qui n'ont aucun souci avec le conflit. J'en ai connu un (...) qui pouvait s'engueuler et puis, aucun problème, la réunion d'après, on recommençait. En illimité. Il y a des personnalités, s'il y a beaucoup de tensions lors d'une réunion, il va falloir un mois ou deux avant de pouvoir se rouvrir. » - Raphaël. « Je pense que certains sont plus écoutés que d'autres. » - Sylvia.
Freins	• La peur	« J'utilise aussi des mécanismes de défense à certains moments. C'est normal. Celui qui dit qui ne le fait pas, je ne le croirais pas dans toute la boîte, mais c'est tout à fait normal. Mais après, c'est de se dire : pourquoi tu le fais ? Parce que parfois, je le fais pour me protéger, moi. » - Raphaël.

Tableau 63 - Les freins et leviers interpersonnels au dialogue sur le travail perçus au sein d'Emyo

Enfin, la dernière catégorie de leviers et de freins perçus concerne les projets managériaux concernant le dialogue dans l'organisation. Dans celle-ci se trouve, par exemple, l'approche « Bag Egg » qui influence le dialogue sur le travail. Le Tableau 64 les illustre.

Les projets managériaux concernant le dialogue sur le travail		
Leviers	• L'approche « Bad Egg » • Le processus feedback	« <i>Bad Egg, c'est une aide plus qu'autre chose... (...) Ce n'est pas forcément évident de décrypter quand une personne parle de dire si elle est dans un état positif ou négatif, c'est juste un indicateur pour décoder encore et ça donne aussi une meilleure vue.</i> » - Olivier. « <i>Je pense qu'il y a vraiment de la place pour la discussion quand il y a des choses qui ne vont pas. Il y a vraiment moyen d'aller voir, de trouver la personne et c'est pour ça qu'il y a aussi de l'espace de feedback.</i> » - Franck.
Freins	• Principes d'une ingénierie de dialogue	« <i>Quand on faisait des réunions dans laquelle en plus il y avait une structure de langage à respecter, moi j'avais du mal.</i> » - Carlos.

Tableau 64 - Les freins et leviers perçus au dialogue sur le travail liés à des projets managériaux

Enfin, une dernière sous-section termine cette présentation des espaces de discussion du travail d'Emyo. Il s'agit d'une sous-section dédiée à l'appréciation des répondants à l'égard de ces espaces de discussion du travail.

3.4. L'appréciation des répondants à l'égard de ces espaces de discussion du travail

Commençons par l'équipe Admin. Au sein du cercle Emyo, plusieurs personnes reconnaissent la dynamique collaborative qui y règnerait.

« *Jules est à l'écoute de tous les avis et prend les avis de tout le monde pour essayer de trouver le commun et de trouver le sens commun, la meilleure décision à prendre pour la société. C'est toujours dans un esprit de collaboration et d'écoute, toujours, toujours, toujours, bien sûr, c'est lui le patron, c'est lui qui décide parfois, il lui arrive de prendre position, pour lequel on aurait peut-être pas prise celle-là, mais au moins une décision est prise, il faut le reconnaître.* »
- David, équipe Admin.

Néanmoins, plusieurs personnes se plaignent de la durée de cette réunion, qui aurait tendance à trainer. Le respect du temps semble compliqué dans cette réunion.

« *Hier, on a débordé sur un sujet clé, sur une offre un peu compliquée. Ça devait prendre 20 minutes. On a consacré 50 minutes. Tu as perdu une demi-heure... et le temps, on ne peut pas le récupérer. On ne veut pas changer la manière de faire, ça, on garde la même manière et c'est moins de bruit, moins d'apporter... c'est apporter des informations plus factuelles, plus métriques en disant apporter. Ce que je veux ici, c'est d'apporter des dossiers un peu préparés. Sinon on est en pleine discussion ouverte sur un point, c'est une perte de temps.* » - David, équipe Admin.

Pour le reste de l'équipe Admin qui ne participe pas à cette réunion, une certaine frustration semble généralisée quant à cet espace.

« Maintenant, il y a encore un cercle Emyo, je pense, qui se réunit, je pense... Je dis « je pense » parce que je n'en sais pas plus, je ne sais pas ce qui est mis en action derrière... » - Fred, équipe Admin.

La réorganisation actuelle, par le biais des « nouveaux managers », remet en question l'organisation par cercle de l'équipe Admin. Ainsi, certaines personnes parmi les « nouveaux managers » estiment qu'il existe de trop nombreuses zones de recouvrement dans les réunions par cercle.

« C'est un croisement... la notion de cercle n'est pas mal, en même temps très, très limitative, tous les cercles se rencontrent et ont des zones de recouvrement. Ces zones de recouvrement là sont elles-mêmes des réunions potentielles, ou des échanges d'informations et la consolidation... On doit travailler sur cette consolidation-là. Une fois qu'on aura consolidé cette information-là, on va être beaucoup plus efficient dans nos réunions tout en gardant la même approche sans rien changer. On sera plus efficient dans ces réunions-là. » - David, équipe Admin.

Parmi les plus anciens travailleurs, certains regrettent que la réorganisation actuelle remette en question les cercles de discussion de l'équipe Admin.

« Ça aussi, ce sont des choses qu'on perd en fait... (...) On avait des cercles, des cercles liés que ce soit marketing, finances, RH, etc. Il y avait un moment, une vraie cohésion (...) Et ces réunions, je trouve qu'il y avait une forme de qualité des échanges, une qualité des décisions et d'actions à mettre en place derrière qui était quand même indéniable. Ça, on perd, on perd vraiment. » - Fred, équipe Admin.

Au sein de l'équipe Consult, l'ensemble des personnes rencontrées apprécie la qualité du dialogue sur le travail, notamment grâce à l'approche « Bad Egg ».

« C'est quand même une bonne solution. C'est très Emyo, mettre l'humain au centre, et les émotions. En tout cas, moi, je suis arrivé sur le projet avec Bag Egg. Ça tournait déjà super bien. C'était déjà instauré depuis plusieurs mois, c'est à partir de cette équipe, qu'ils ont instauré ça, je pense. Donc pour moi, ça marche ! » - Lyvia, équipe Consult.

« Moi, je trouve ça super. (...) Parce que je pense que ça part dans la bonne direction. Pour moi, une personne qui se sent bien fait du bon travail. En tout cas, une personne qui se sent mal ne va pas faire du bon travail, c'est inévitable. Et faire en sorte que l'ambiance dans l'équipe soit bonne, etc. Qu'on prenne en compte ce que tu dis, qu'on essaie d'en faire en sorte que si tu dis : « je crois que c'est une bonne idée », qu'on essaye. Pour moi, c'est très bénéfique. » - Olivier, équipe Consult.

Au niveau des synchronisations entre l'équipe Admin et l'équipe Consult, nous avons constaté un consensus sur l'intérêt de cet espace de discussion du travail.

« Ça nous permet aussi d'avoir une intelligence collective. On a un problème sur un ou un point d'attention ou un point qui est remonté au niveau du site. Tous les autres sites y participent aussi, donc finalement, on a la vision de tout

le monde. Ils ont peut-être été confrontés à la même problématique, ils ont déjà pu la résoudre. Et cet espace est vraiment un espace libre où on a l'intelligence collective où quelqu'un peut amener : ah moi, dans ce genre de cas, je fais ça ! Donc, c'est assez, c'est assez intéressant et assez riche d'avoir ces échanges. » - Victor, équipe Consult.

Enfin, de façon globale, les personnes rencontrées apprécient positivement la qualité du dialogue sur le travail dans l'organisation. Nos interlocuteurs estiment que les personnes se parlent assez facilement et que les problèmes sur le travail sont souvent traités dès leur apparition par les travailleurs.

« Je vois des équipes qui se parlent. Je vois des problèmes qui sont résolus très rapidement, qui n'ont pas le temps de naître qu'ils sont déjà traités. Je vois en fait plus de proactivité. » - David, équipe Admin.

« Tout est ouvert, on peut discuter de tout. On peut discuter tout. Jules est le premier à dire des choses que tu n'entendrais jamais dans une autre société, comme dans les bilans financiers ou des problèmes personnels ou autre chose. » - Tiffany, équipe Consult.

En résumé, dans cette section, nous avons présenté les différents espaces de discussion du travail d'Emyo. Nous les avons d'abord listés : les EDT structurels (tels que les cercles ou encore les EDT « Bad Egg »), les EDT informels (tels que les bureaux partagés) ou encore les EDT virtuels (tels que les plateformes de chat). Nous avons ensuite décrit les pratiques observées dans ces espaces de discussion du travail telles que la pratique « Bad Egg » de l'équipe Consult, par exemple. Celle-ci est inspirée des méthodes de gestion de projet agiles telles que SCRUM. Nous avons également décrit les différents freins et leviers perçus au dialogue sur le travail par les répondants. Ceux-ci ont été décrits selon 4 catégories (les facteurs environnementaux, les facteurs culturels, les facteurs interpersonnels et les projets managériaux concernant le dialogue). Enfin, nous avons exposé les éléments d'appréciation qui nous ont été rapportés quant au dialogue sur le travail. Dans l'ensemble, les personnes rencontrées apprécient positivement la qualité du dialogue sur leur travail au quotidien.

Section 4 : Les dynamiques à l'oeuvre dans les espaces de discussion du travail d'Emyo

Les sections précédentes présentent respectivement (1) l'organisation, (2) le projet de « *Self-management* » et (3) les différents espaces de discussion du travail de celle-ci. Celles-ci nous ont permis de brosser le portrait de la vie au sein de l'organisation et nous permettent, à présent, de nous intéresser spécifiquement à notre question de recherche. Pour rappel, celle-ci est la suivante : « Quelles sont les dynamiques à l'oeuvre dans les espaces de discussion du travail dans l'entreprise dite libérée ? ». Pour y répondre, nous mobilisons les résultats de notre analyse par catégories conceptualisantes (cf. chapitre 3).

Grâce à cette analyse, nous identifions cinq dynamiques à l'oeuvre dans les espaces de discussion du travail d'Emyo : Le paradoxe de l'injonction au développement personnel (4.1) ; l'élaboration collective de prescriptions sur la délibération sur le travail, menant dans certains cas, à une mise en visibilité du travail réel (4.2) ; la légitimation de l'expertise au sein des espaces de discussion du travail (4.3) ; la présence de consensus de façade liés à la persistance de l'autorité légale (4.4) ; l'instrumentalisation d'un postulat d'immaturité des travailleurs à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique (4.5).

1.1. Le paradoxe de l'injonction au développement personnel

1.1.1. Le développement personnel, le postulat du « *Self-management* » d'Emyo

Que ce soit dans la description officielle du projet de « *Self-management* » ou dans le discours des membres de l'organisation, il semble aller de soi que le « *Self-management* » n'est possible qu'à condition que tous les membres de l'organisation s'inscrivent dans une démarche de développement personnel.

« Nous traversons les difficultés en en tirant quelque chose de constructif à titre individuel et collectif. Notre capacité à accepter le changement, le traverser et en reconnaître le bénéfice nous permet d'évoluer personnellement et collectivement et de nous ancrer dans une démarche empirique » (Description de la valeur « Résilience » d'Emyo, Document 2, p. 10).

« C'est vrai qu'un des présupposés de notre modèle, c'est le fait que les personnes sont sur un chemin et qu'elles entreprennent leur chemin et qu'elles sont actives pour avancer, qu'elles ont une motivation à avancer et à se remettre en question, à faire les choses de la meilleure ou de la plus juste façon. » - Dominique, équipe Admin.

D'ailleurs, de nombreux dispositifs sont explicites sur le sujet : il est attendu des travailleurs qu'ils s'inscrivent dans une démarche de développement personnel. Souvenez-vous, par exemple, du

document PEP (i.e. projet d'évolution personnelle) qui, par exemple, invite la personne à identifier (1) ce qu'elle se reconnaît (comme apports, souhaits, besoins...) ; (2) ce qu'elle célèbre (comme faits marquants, par exemple) ; (3) ce qu'elle s'engage à faire (en termes « *d'actions qui font sens et sont en lien avec sa tête et son cœur* ») (Document 5, p.1).

Il semble clair aux yeux d'un dirigeant de l'organisation qu'il s'agit d'une condition nécessaire au fonctionnement recherché.

« Quelqu'un qui ne sait pas se remettre en question, qui n'a pas un minimum de capacité d'introspection, je ne le recrute pas. Pour la consultance ou autres, je ne vais pas être... Mais chez nous, c'est un des points testés, la capacité à se remettre en question et à prendre le feedback. Même pour des postes à responsabilités, ça va être la capacité à aller prendre des initiatives dans une remise en question. » - Jules, direction.

Par développement personnel, il s'agirait de devenir « la meilleure version de soi-même », de s'engager dans une démarche jugée « authentique ». La participation aux formations visant à se développer ne semblent d'ailleurs pas suffisantes.

« C'est beaucoup de développement personnel, mais pas que... ça ne suffit pas. Il y a des gens qui font beaucoup de bruit, qui ont fait du développement personnel en quantité, qui sont toujours aussi pourris qu'avant. » - Fabienne, équipe Admin.

D'ailleurs, le fait d'être dans une démarche de développement personnel et d'apprendre de ses erreurs justifierait généralement le pardon aux éventuelles fautes graves commises, qui normalement, mènent au licenciement du travailleur.

« J'ai déjà passé l'éponge sur des fautes graves. Ce qui est présent derrière, quelque chose d'atypique, c'est en lien avec la résilience. Quelqu'un fait une connerie, quelle qu'elle soit. S'il apprend à la hauteur de sa connerie et qu'il évolue et qu'il avance, pourquoi je le virais ? Ce n'est pas qu'on s'arrête à la définition légale de la faute grave. Il y a un vrai droit à l'erreur. » - Jules, direction.

Aux yeux de nombreux répondants, ces démarches de développement personnel sont vues globalement positivement. Nombreux sont les membres du personnel rencontrés qui apprécient la possibilité de « grandir » par le biais de formation ou coaching en développement personnel.

« Et c'est ce qui m'a poussé à faire tout un développement au coaching. (...) Et c'est ce qui m'a donné envie de ça. Et c'est ce qu'Emyo offre... Comme je l'ai dit au début, toutes ces dimensions formation, développement personnel et intérêt pour la personne dans ces domaines-là de développement personnel, effectivement, il y a quand même peu de

boîtes qui l'autorisent et qui le sponsorisent. Et ça, vraiment, je dois le laisser ici. Oui, c'est clair, il y a du positif. » - Fred, équipe Admin.

1.1.2. Le silence des travailleurs dans les espaces de dialogue sur le travail, conséquence paradoxale de l'injonction au développement personnel

Si cette injonction au développement personnel est perçue positivement par les travailleurs, nous observons qu'au sein de l'équipe Admin, elle n'est pas sans conséquence dans les espaces de discussion du travail. En effet, de peur de ne pas être assez « mature » ou d'avoir une réaction ou une idée « trop spontanée » et pas assez « mure », certains préfèrent se taire et ne pas participer au dialogue sur travail. Cette injonction mène des travailleurs au silence dans les espaces de discussion du travail d'Emyo.

« J'en fais partie. J'utilise aussi des mécanismes de défense à certains moments. C'est normal. Celui qui dit qui ne le fait pas, je ne le croirais pas dans toute la boîte, mais c'est tout à fait normal. Mais après, c'est de se dire : pourquoi tu le fais ? Parce que parfois, je le fais pour me protéger, moi, parfois je le fais aussi parce que je pense que c'est le mieux pour la boîte, parce que ça n'a pas d'intérêt sur le moment de le faire, mais c'est juste un ressenti. (...) Au début, j'étais très incisif dans tout ce que je pensais, dans tous les trucs et... (...) c'était important pour moi d'aller au bout de mon idée et des choses comme ça. (...) Et donc, à un moment donné, j'ai appris à me taire. Juste en disant : Mais là, c'est juste pour tes peurs à toi, Raphaël. Laisse passer, laisse aller et tais-toi. Et je suis convaincu que c'était... C'est un travail sur soi-même. On fait un travail sur soi-même. C'est un mécanisme de savoir : pourquoi tu te tais ? (...) Pour se protéger, se protéger, se protéger... Soit d'une tension, soit de dire ce n'est pas quelque chose... amener quelque chose. (...) Tu sais que c'est une dérive qui est chez toi ou un côté, t'as pas envie de la travailler parce que si tu l'amènes dans la tension, le système va t'amener aussi à travailler sur toi même. Tu peux dire : Ok, je sais que j'ai ce petit défaut là, mais pour le moment, il me va très bien et je me tais. » - Raphaël, équipe Admin.

Ainsi, chez certaines personnes, cette injonction à « être plus mur », à « se développer », les amène à se remettre en question perpétuellement. D'ailleurs, certains travailleurs estiment que le « manque » de développement personnel est utilisé par la direction comme argument pour se déresponsabiliser de certains problèmes et imputer ceux-ci aux travailleurs.

« C'est un truc que j'entends régulièrement : « Mais je te vois souvent dans le rôle de victime » ... Non... enfin, j'ai suffisamment travaillé sur moi. Oui, on passe tous par ces trois petites pointes du Triangle. On passe tous par-là, mais ça fait deux ans que je bosse sur un autre sujet en développement personnel. J'ai appris à reconnaître ce triangle. J'ai appris à prendre de la hauteur. J'ai appris à regarder la situation avec la position du sage. Alors oui, parfois, je retombe dedans. Non, ne mettez pas tout derrière : « Tu te positionnes en victime » ... Parfois, regardez aussi le fait

que l'organisation ne fonctionne pas aussi bien que vous souhaiteriez que ça fonctionne mais ça, c'est difficile à entendre. » - Fred, équipe Admin.

Ainsi, nous observons qu'il est attendu des travailleurs qu'ils soient engagés dans un parcours de développement personnel « authentique » et qu'ils participent à l'autogestion de l'organisation. Paradoxalement, au lieu de promouvoir la participation, cet engagement dans le développement personnel mène certains travailleurs au silence de peur d'être jugés « immatures ». Pourtant, il nous semble que l'injonction au développement personnel et à l'épanouissement de soi n'est pas couplée au « *Self-management* » par hasard. Les principes de développement personnel sont orientés vers une individualisation croissante du développement de l'Humain. Il s'agit de se développer en tant qu'individu. Les principes de développement personnel encouragent donc la vision d'un individu responsable de ses réussites et de ses échecs, et qui agit en toute autonomie. Ce qui correspond aux valeurs prônées par la technique managériale étudiée. Avec les initiatives de (re)managérialisation d'Emyo, l'autonomie, la « *liberté* » et la responsabilisation des individus sont amenées à être rebalisées. Ainsi, si l'injonction au développement personnel persiste, les prises d'initiatives attendues ne concernent plus l'ensemble de l'organisation mais un périmètre défini par la « nouvelle équipe de management ».

En résumé, nous avons observé un paradoxe entre une injonction au développement personnel des travailleurs dans l'organisation afin de promouvoir la participation des travailleurs. Pourtant, celle-ci a pour conséquence, dans certains cas, de mener les travailleurs au silence ou à la remise en question constante craignant de ne pas « être assez mur » ou « assez sage » pour s'exprimer dans ces espaces de discussion participatifs.

1.2. L'élaboration collective des prescriptions sur la délibération sur le travail

La deuxième dynamique observée dans les espaces de discussion du travail est l'élaboration collective permanente des prescriptions sur la délibération sur le travail, dans l'équipe Consult. Comme nous l'avons observé dans le cas du SPF Mobilité & Transports, le « *Self-management* » amène aussi un déplacement d'une moins grande prescription sur le travail (i.e. ce que le travailleur doit faire) à une plus grande prescription sur la délibération sur le travail (i.e. comment le travailleur doit discuter du travail).

Souvenez-vous, l'équipe Admin avait développé il y a quelques années, à l'aide d'un consultant externe, une ingénierie servant à structurer les discussions dans les espaces de discussion du travail.

« Quand on a poussé le fonctionnement « Management réunion » qui a été développé en interne par Emyo. Il s'appelle Carto, cartographie et on voulait appliquer justement ce modèle de fonctionnement de spirale dynamique, Laloux, je ne suis pas rentré dans la matière, tout ce que j'ai appris, je l'ai appris sur le tas. Et ouais, je pense que c'était le but. Mais pour moi, c'était un peu contre-productif parce que.... Parce que ça faisait souvent du bien dans une réunion, quand on rentrait dans le vif du sujet et qu'on se parlait clairement : tiens, qu'est-ce qui se passe maintenant ? -

Carlos, équipe Admin.

Celle-ci avait été abandonnée rapidement car elle ne semblait pas correspondre aux besoins de l'équipe. Elle ne permettait pas la discussion sur le travail réel.

« Contexte besoin demande ! C'était un système systématique qu'on avait et qu'on a gardé quand on sait que ça part en vrille, qu'on ne comprend pas, pour essayer de restructurer la présentation d'un point. Mais le reste, ça ne nous correspondait pas. C'était trop... (...) Pour l'instant, on n'a plus d'outils de gestion de nos réunions. » - Jules, direction.

Dans l'équipe Consult, par le biais de l'approche « Bad Egg », les équipes sont amenées à élaborer en équipe, les règles du dialogue sur le travail.

« Je trouve que c'est une méthode qui offre la possibilité de s'adapter à plein de cas de figure. Ici, ici ça fonctionne comme ça. Maintenant je pense que s'il y avait une hiérarchie, je pense que ça pourrait aussi fonctionner parce que malgré tout même s'il y a un chef dans l'équipe qui vient et qui participe aux Daily, il voit aussi comment les gens se sentent, et ça permet aussi de dire entre guillemets d'agir en fonction. » - Antoine, équipe Consult.

Si dans l'équipe Admin, cette ingénierie de la délibération sur le travail n'a pas réussi à trouver sa place, l'équipe Consult semble plutôt favorable à l'approche « Bad Egg ». Il nous apparaît, au travers des témoignages reçus que cette différence tient à différentes raisons.

Premièrement, même s'il s'agit d'une prescription sur la délibération du travail, l'approche en elle-même est très ouverte et adaptative. Ainsi, elle permet aux équipes de choisir comment s'approprier (ou non) la délibération sur le travail. Par ailleurs, par la nature des métiers de l'équipe Consult, le collectif et la discussion sur le travail sont très importants dans ces équipes. Personne ne sait « réussir » seul dans une équipe projet où le travail des autres impacte l'ensemble de l'équipe au jour le jour. Les travailleurs jugent donc essentiel au regard de la nature du travail de structurer le dialogue sur le travail.

« Il faut savoir qu'en plus ce ne sont jamais des tâches individuelles. On a un seul objectif avec toute l'équipe, c'est d'arriver à la fin du Sprint, et que tout soit fini. C'est possible que quelqu'un a beaucoup plus de travail que quelqu'un d'autre mais ce quelqu'un d'autre, quand il a fini ses tâches, son objectif, c'est d'aider l'autre personne à

essayer de finir ses objectifs plus rapidement. Soit on réussit tout, soit on ne réussit rien. Il n'y a pas de : « moi j'ai réussi ce que j'avais à faire ». Ce ne sont que des trucs d'équipe. » - Benoit, équipe Consult.

Ensuite, il est courant dans les projets de développement informatique d'avoir recours à ce type d'approches « agiles ». Dans le secteur du numérique, les personnes ont recours ou sont informées de ce type de méthodologie. Les travailleurs ne sont donc pas surpris d'avoir recours à une ingénierie de délibération sur le travail. L'approche est contextualisée.

« Bad Egg, c'est l'approche empirique. En gros, il y a des méthodologies de gestion Scrum, agile, qui existent et Bas Egg est, on va dire, une implémentation de ça, qui a la particularité de mettre un accent sur les émotions. » - Johan, équipe Consult.

Enfin, il nous semble que l'approche « Bad Egg » peut contribuer à un dialogue de qualité sur le travail. En effet, l'approche (au-delà de son adaptabilité proclamée) invite à mixer des espaces de discussion formels (tels que les rétrospectives par exemple) et des espaces de discussion informels au quotidien. Il existe donc un dialogue permanent sur le travail réel entre les membres des équipes, sans que celui-ci ne semble être vécu comme contraignant.

Par ailleurs, et c'est sans doute l'atout qui nous intéresse particulièrement dans cette recherche, l'approche « Bad Egg » met le travail réel au cœur de ses espaces de discussion du travail. Contrairement aux dispositifs d'« intelligence collective » que nous avons étudiés au sein du SPF Mobilité & Transports, l'approche « Bad Egg » n'est pas focalisée sur les « règles » de la discussion (ex. qui parle ? le respect des règles de l'EDT, etc.) mais plutôt sur les moments de discussion sur le travail réel (i.e. avoir des temps journaliers pour discuter du travail réalisé, avoir des moments de rétrospectives sur le travail réalisé, revoir ou s'exprimer sur le travail à venir, etc.).

Ayant observé une rétrospective d'équipe et de nombreux stand-up meetings, nous avons pu entendre que les discussions étaient réellement focalisées sur le travail réel. Si un intérêt pour l'humain et ses émotions était présent, la discussion entraînait rapidement dans « le vif du sujet », dans le travail et les difficultés du travail réel. Il nous semble donc que « Bad Egg », peut être assimilée à une prescription sur la délibération sur le travail mais celle-ci permet la mise en visibilité du travail réel.

« On a réussi à se mettre, à se créer une méthode qui nous convient, et du coup, tout roule très bien. L'ambiance est bonne, elle est même très bonne dans l'équipe. Le business est très content, le client est très content etc. Je ne vois pas vraiment d'inconvénients à cette façon de fonctionner. (...) Il y a plusieurs projets (...) qui avait beaucoup beaucoup de mal pour un tas de raisons... Il y avait beaucoup de choses qui étaient très compliquées pour eux. Le fait d'instaurer cette méthode-là, ça leur a vraiment permis de faire que ça fonctionne mieux. Ça a permis de dérouiller un peu toute la

mécanique. (...) D'ailleurs c'est pour ça que la méthode se répand sur les autres équipes parce que ça marche bien. Ça marche vraiment bien. » - Antoine, équipe Consult.

D'ailleurs, certains consultants souhaiteraient que cette approche soit ouverte au client afin qu'il puisse également intervenir dans les espaces de discussion du travail. Sans doute celui-ci serait également une source de reconnaissance importante du travail réel effectué par l'équipe Consult.

« Ce serait pas mal d'impliquer le business aussi, qu'eux nous donnent leur sentiment. Ce n'est pas fait en général. Mais l'année passée, (...), on l'a fait deux fois. Donc on a fait des sprints rétrospectives, mais avec le business. Donc, le business donnait aussi son point de vue. Son sentiment concernant le projet, ce qu'il aimerait qu'on améliore, ce qu'il est, ce qu'il trouve bien et positif dans le projet et inversement. Nous aussi, on disait ce qu'on aimerait que le business fasse et qu'il ne fait pas encore. Ce qu'on aimerait qu'il précise dans story points ou des choses comme ça. » - Jérémy, équipe Consult.

En résumé, nous observons que l'autonomie ou la liberté accordée par le biais du projet de « *Self-management* » s'est traduite par une diminution de la prescription sur le travail. Néanmoins, le projet s'est accompagné – à certains moments – d'une plus grande prescription sur la délibération sur le travail. Alors que dans l'équipe Admin, ces prescriptions ont été abandonnées, dans l'équipe Consult, nous observons que l'approche « *Bad Egg* » est appréciée par les membres de l'équipe. Il nous semble que les caractéristiques de l'approche (i.e. adaptable, contextualisée) ainsi que sa focalisation sur le travail réel sont sans doute les clés de la réussite de cette ingénierie du dialogue sur le travail.

1.3. À l'écoute des experts : la légitimation de l'expertise au sein des espaces de discussion du travail

La troisième dynamique observée au sein des espaces de discussion du travail d'Emyo est la légitimation de l'expertise au sein de ces espaces. Bien que les acteurs présentent des « hiérarchies mouvantes » suite aux rôles que chacun endosse, il nous semble également qu'il s'agit davantage d'une hiérarchie d'expertise qui se crée dans l'organisation.

« Et il y a des hiérarchies non-dites. Le charisme des personnes, la présence, l'expérience. Il y a des techniciens qui, s'il a dit, dans le projet, de faire ça comme ça, comme ça, tout le monde dit : « oui, on va faire ça comme ça ». Il le pense réellement, mais c'est parce que, techniquement, il a plus que les autres. On sait bien que s'il dit : maintenant, on va à gauche, tout le monde va aller à gauche. » - Raphaël, équipe Admin.

Il est intéressant de voir d'ailleurs que certaines personnes sont offusquées lorsque leur expertise ne prime pas dans une prise de décision collective.

« Ce sont aussi les abus du système. Nous pouvons prendre tous nos propres décisions. Ce n'est qu'un avis. Tous les avis sur le même, le même poids, il y en a qui disaient mais on peut facilement dire : regardez, je vais prendre les trois ou les cinq qui m'intéressaient pour dire... J'ai vraiment bien fait mon job. J'ai pris les trois, les trois qui m'intéressait. Euh... Oui mais tu as oublié de considérer qu'ils n'avaient pas tous le même poids. » - Raphaël, équipe Admin.

C'est d'ailleurs le cas aussi de Johan qui s'offusque d'avoir à faire à « un junior aux dents longues » car un travailleur plus junior ne « se plie pas » à son leadership technique.

« En gros, vu mon ancienneté, mon expérience, j'ai été mis en lead technique par rapport à d'autres juniors. Ils sont simplement plus développeurs, mais moi, j'ai parfois du mal à me situer avec cette appellation-là. Mais pourquoi pas. C'est le principe de l'ancienneté, de l'expérience. (...) J'ai du mal, à mon avis, avec le leadership, d'une manière générale. C'est que quelque part, je doute souvent des indications que je peux donner. Donc, en gros, j'essaie toujours de dire « T'es aussi malin que moi, même si j'ai un peu plus d'ancienneté ». Donc, en gros, je vais toujours essayer de me positionner un peu d'égal à égal. Je pense que c'est pas mal mais dans un sens, il y a un moment où il faut arriver à en imposer quand c'est nécessaire. (...) Et pourtant, là, de plus en plus, et notamment avec le fameux junior aux dents longues, je crois que c'est une approche qui est nécessaire d'une certaine manière. » - Johan, équipe Consult.

En bref, nous observons une légitimation de l'expertise dans les espaces de discussion du travail. Alors que tous les travailleurs sont « égaux » théoriquement, nous observons que les discussions sur le travail peuvent être influencées par la présence des personnes reconnues comme expertes dans un domaine.

1.4. Les consensus de façade liée à la persistance de l'autorité légale

La quatrième dynamique que nous avons observée dans les espaces de discussion du travail d'Emyo est la présence de consensus de façade liée à la persistance de l'autorité légale.

En effet, pour rappel, Jules a pris le rôle de référent « légal » de l'organisation, ce qui lui confère le rôle d'expert légal de l'organisation.

« Le rôle légal revient à l'administrateur. Donc, quand des particularités me tombent dessus, je vais le voir d'office avant de me lancer, en leur soumettant ce que j'ai prévu de faire. Si ça va ou pas. S'ils me disent que ça va, alors je reste sur ma lancée dans la procédure. (...) pour être sûr de ne pas mettre, de pas être en porte à faux, de ne pas mettre la société dans une situation inconfortable, fiscalement par exemple, oui. » - Claire, équipe Admin.

« Il a ses propres responsabilités qui sont liées à son rôle. (...) Jules, dans son rôle, a pris le rôle légal. Et donc, le lien, là, je vais l'appeler en tant que responsable légal, c'est parce qu'il a, lui, le rôle légal de l'aspect contractuel. Il a voulu

prendre ce rôle-là et donc je vais le voir lui. Mais si demain il dit légal, c'est personne X, j'irai voir la personne X. Il a aussi des rôles dans la société. » - Raphaël, équipe Admin.

Par ailleurs, par son positionnement d'administrateur général, peu de personnes semblent prêtes à réellement entrer en dialogue avec lui. Nous observons des consentements qui se créent au nom de sa position d'autorité.

« J'ai toujours su que Jules, c'était le patron. Je ne suis jamais allé à l'encontre de ce que le patron dit. Alors, par contre, il met des outils à disposition pour qu'on puisse lui dire les choses. Ça, c'est bien parce qu'il n'y a pas beaucoup de boîtes où on peut dire quelque chose à son patron. On peut lui dire : écoute... Mais toujours dans la bienveillance, mais on peut lui dire et je le fais avec lui avec plus de prudence qu'avec quelqu'un d'autre, par exemple parce que je sais que c'est lui qui signe le CA. Voilà, il ne faut pas être con non plus. (...) Ça reste une société business et en haut, on peut dire qu'il n'y a pas de hiérarchie, mais il y en a une. Je dis... moi, honnêtement, je ne dirais pas si je ne suis pas d'accord. Moi, je ne le dirais pas. Parce qu'il ne faut pas non plus être... Débile ! Il ne faut pas être débile. Oui, tu peux en parler ou donner ton besoin à ton management... Mais et encore, honnêtement, je le dis à tout le monde, mais il y a juste à Jules, je crois, que je ne lui dis pas quand je ne suis pas d'accord parce que pour moi, il reste la figure d'autorité de la boîte. » - Carlos, équipe Admin.

D'ailleurs, certains regrettent qu'il n'assume pas sa position de « patron » dans l'organisation alors que dans les faits, il agit souvent en reprenant lui-même une position d'autorité hiérarchique.

« Il y a de nouveau un truc qui n'est pas assumé par Jules, c'est ce côté guide entre guillemets, parce que soit on baigne dans une dimension : « je laisse tout faire, je laisse à chacun l'autonomie et on va voir ce qui va se passer, parce que c'est super, on est un peu un laboratoire d'expérience ». Et puis de l'autre, ça va être : « Mais en fait, ça ne se passe pas comme je veux et je reprends le contrôle de manière violente ». Il n'y a pas de juste milieu entre les deux. (...) Il y a beaucoup, beaucoup de doubles contraintes et je pense que Jules a du mal à assumer, entre guillemets, son rôle de gérant. Il n'aime pas, je crois... entendre dire... et je le charrie souvent avec ça : « tu es mon patron » en blaguant, mais il n'aime pas... parce que pour lui, patron, c'est d'office négatif, c'est d'office pas bien... Ce n'est pas le cas. Ce n'est pas le cas du tout. » - Fred, équipe Admin.

De nouveau, cet extrait témoigne de la relation entre autonomie et prescriptions que l'on retrouve dans les espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées, nous y reviendrons.

1.5. L'instrumentalisation d'un postulat d'immaturité des travailleurs à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique

Enfin, la dernière dynamique que nous avons observée dans certains espaces de discussion du travail est l'instrumentalisation d'un postulat d'immaturité des travailleurs à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique. Plus spécifiquement, nous avons observé cette instrumentalisation dans les espaces où se trouvent les membres de la direction et principalement le cercle Emyo.

En effet, lorsque « l'autogestion » des travailleurs ne semble pas aller dans le sens de ce que voudrait la direction, nous observons un recours à un postulat d'immaturité des travailleurs afin de justifier l'imposition de décisions « hiérarchiques ».

« L'image que j'en donne maintenant, c'est que si je prends mon enfant qui a 10 mois, 11 mois, qui apprend à marcher, je ne le laisse pas apprendre à marcher dans les escaliers. Il apprend à marcher sur une surface plane et les escaliers, je lui dis « non » parce que je sais qu'il n'est pas prêt. Quand il aura deux ans ou un an et demi, et qu'il saura marcher, il pourra monter les escaliers, et j'enlèverai la barrière. Ce n'est pas que je ne veux jamais enlever la barrière, c'est que je sais qu'à un an, il n'est pas prêt. Voilà une image que je donne. Il y a des barrières qui sont à reposer et un jour, elles se lèveront. » - Jules, direction.

Ainsi, les travailleurs étant considérées comme « immatures », « comme des enfants », ou encore, « comme des animaux », la direction estime qu'il est normal d'intervenir hiérarchiquement.

« Il y a un jour, il y a une vétérinaire qui me donnait une image qui m'est revenue, elle disait : « Si un jour, tu prends deux chiens, tu prends un berger allemand et un petit yorkshire. Si tu amènes les gamelles et que tu donnes la première gamelle (...) au petit yorkshire. Il va paniquer. Parce que dans l'instinct animal, le premier qui reçoit à manger, c'est celui qui doit protéger les autres, et il sait qu'il n'est pas instinctivement à même de le protéger et que ça doit être le berger allemand à côté, s'il y a un effet de meute, qui devrait l'emporter ». Elle dit : « à un moment il y a des règles instinctives qui sont inscrites dans le mode de fonctionnement. Et si on n'y est pas attentif, on crée l'inverse de ce qu'on souhaite ». » - Jules, direction.

Nous observons donc que ce recours à un postulat d'immaturité des travailleurs est utilisé pour justifier des prises de décisions « hiérarchiques ».

Le risque que nous identifions est que le recours à ce postulat permette un retour à un management « par la carotte et le bâton » mais la carotte est devenue l'autonomie et le bâton, la reprise de cette autonomie. En ce sens, la direction pourrait être tentée de menacer régulièrement les travailleurs d'une reprise de l'autonomie accordée, car ils ne seraient pas assez « matures » pour en bénéficier.

« Cet élément est utilisé parfois pour dire : « Voilà, c'est bien la preuve que ça ne fonctionne pas et qu'on doit reprendre le contrôle de manière totalement managériale ». La seule chose que ça prouve, c'est qu'il y a le trou dans la raquette. C'est qu'on n'a pas pris le temps de transmettre, de former, de senioriser. (...) Je trouve que ça, c'est tirer à grand coup de chevrotine dans le modèle. Si on attend que les gens soient en autogestion, mais il faut leur donner des moyens d'être en autogestion. (...) Il empoisonne la vie de tout le monde en disant : « Oui, si c'est ça, l'entreprise, alors je reprends le contrôle ». C'est ça, la sacro-sainte phrase qui ressort tout le temps : « Je vais reprendre le contrôle en mode hiérarchique ». » - Fabienne, équipe Admin.

Ainsi, le risque est de voir s'imposer la dynamique suivante : si les travailleurs ne prennent pas les bonnes décisions en toute autonomie, ils sont jugés « immatures » et donc, il est *normal*, voire *nécessaire* « au nom de la survie de l'entreprise », de ré-imposer des décisions prises hiérarchiquement ou de menacer d'une reprise de la liberté.

De nouveau, nous pouvons observer la difficulté à trouver le juste équilibre entre l'autonomie des travailleurs et les prescriptions de la direction. Cette dynamique rappelle que la liberté et l'autonomie doivent se réaliser dans le sens des attentes de la direction. Les exemples observés nous amènent à penser que cette dynamique peut mener les travailleurs au sentiment de devoir « mériter leur liberté ».

Pour illustrer ce phénomène, voici deux exemples que nous avons observés lors d'une réunion du cercle Emyo. Le 20 janvier 2020, nous avons assisté à cette réunion et deux fois, pendant la réunion, cette dynamique a été observée : le cas des espaces de travail et le cas de la facturation.

1.5.1. Le cas des espaces de travail

Le déménagement entre les anciens et les nouveaux bureaux a eu lieu le 13 janvier. Cela fait donc une semaine que les travailleurs ont emménagé dans un nouvel espace de travail. S'agissant d'une ancienne habitation pour des particuliers, de gros travaux d'aménagement sont toujours en cours. Dans les couloirs, il y a donc des caisses, du matériel et nous y croisons des travailleurs du bâtiment et des travailleurs d'Emyo qui tentent tous de trouver leur place pour faire au mieux leur travail.

Pendant la réunion du cercle Emyo, qui a lieu dans la cuisine (i.e. les salles de réunion ne sont pas encore prêtes), Jules amène un point sur la table. Il lui semble que le cercle Emyo devrait définir des « principes de vie » pour les espaces de travail car il estime que les travailleurs ne prennent pas assez soin des nouveaux bureaux. Alors qu'une personne propose de voir avec les travailleurs, collectivement, comment organiser la vie en commun, le postulat d'immaturité est déclaré. Les administrateurs principaux parlent « d'enfantillages ». Il est dit explicitement : « Soit vous jouez la responsabilité, soit sanction. On ne peut pas continuer dans une liberté décadente et adolescente... Soit ils seront traités

explicitement comme des gamins ». Alors que certains référents de l'équipe Admin tentent de nuancer les propos en indiquant que certains sont « *hyper dévoués* », les administrateurs continuent à affirmer le postulat d'imaturité pour imposer des décisions hiérarchiques ou pour menacer d'en imposer.

« Il y a deux poids deux mesures.... Quand on leur demande quelque chose, il n'y a rien mais quand il y a un problème sur les chèques ou sur les voitures, ils râlent. » - Cédric, direction.

Jules menace alors de reprendre une partie des 25% de bénéfices qui reviennent aux travailleurs pour payer du personnel d'entretien dans les bureaux.

« Qui paie ? Soit je fais bouger les pourcentages en AG, car je suis majoritaire, et je le fais de manière autoritaire. Soit le collectif bouge. » - Jules, direction.

Finalement, la décision est prise par Jules : Cédric, le deuxième administrateur va réaliser une proposition de « règles de vie » qui seront imposées au collectif. Le postulat d'imaturité des travailleurs a permis la légitimation d'une décision imposée hiérarchiquement.

1.5.2. Le cas de la facturation

Lors de cette même réunion, une deuxième situation similaire s'est présentée. Le référent du cercle commercial (i.e. sales) fait remarquer qu'il s'est rendu compte que la facturation des prestations de l'équipe Consult chez l'un des clients n'a pas été faite en temps et en heure.

Pour bien comprendre cette situation, il est important de souligner que dans l'entité (i.e. la BU) des comptes dits autonomes, les travailleurs sont supposés gérer l'ensemble de la relation avec le client, donc, aussi la facturation. Dans le cas de ce client-ci, le turnover des équipes a amené à ce que plus personne ne prenne cette tâche en charge et donc, personne n'a facturé les prestations des travailleurs au client, et ce, pendant plusieurs mois. Bien que l'erreur soit réparable (car le client a accepté de régler la facture à posteriori), l'annonce de cette erreur est une aubaine pour proclamer l'imaturité des travailleurs à l'autogestion et proposer des sanctions en ironisant.

« On ne peut pas oublier de verser trois mois de salaire ? » - Jules, direction.

Pourtant, lors de nos interrogations de « couloir », les membres du cercle Emyo semblent unanimes sur le fait que personne dans l'organisation n'avait été assigné à cette tâche ou ne s'était dévoué à le faire. C'était tout autant la responsabilité des membres du cercle Emyo (e.g. des référents finances ou commercial) que des travailleurs de s'assurer que cela était repris en charge par quelqu'un au départ du travailleur qui s'en occupait. Il s'agit donc d'une erreur collective. Pourtant, Jules utilise cet incident

pour proclamer : « *on a touché les limites de l'autonomie et de la liberté. On a parfois donné de l'autonomie à ceux qui n'avaient pas les compétences* ».

Aucune décision n'a finalement été prise dans ce cas-ci lors de la réunion mais de nouveau, le postulat d'imaturité a été brandi afin de relégitimer des positionnements hiérarchiques classiques.

En bref, nous avons observé une instrumentalisation d'un postulat d'imaturité des travailleurs à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique. Cette instrumentalisation a été observée de la part de la direction. Celle-ci l'utilise soit pour justifier des prises de décision hiérarchique, soit pour menacer d'enlever l'autonomie et la liberté aux travailleurs. Nous constatons en fait la relation particulière qu'il existe entre prescriptions et autonomie à l'égard des travailleurs.

En résumé, la section 4 de ce chapitre s'intéresse au cœur de notre question de recherche, à savoir, aux dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée. S'appuyant sur l'analyse par catégories conceptualisantes, nous identifions cinq dynamiques principales :

1. Nous observons un paradoxe entre une injonction au développement personnel des travailleurs afin de promouvoir la participation de ceux-ci et sa conséquence qui peut être le silence et la remise en question constante dans les espaces de discussion du travail.
2. Notre analyse montre également comment la prescription sur le travail a diminué au profit d'une prescription sur la délibération sur le travail dans les espaces de discussion du travail « libérés ». Néanmoins, nous observons comment l'élaboration collective de ces prescriptions au travers de l'approche « Bad Egg » permet la mise en visibilité du travail réel des travailleurs et contribue in fine à un dialogue de qualité sur le travail.
3. Nous observons également la légitimation des expertises au sein des espaces de discussion du travail.
4. Nous identifions par ailleurs la présence de consensus de façade au sein des espaces de discussion du travail liés à la persistance de l'autorité légale des administrateurs de la société.
5. Enfin, nous observons l'instrumentalisation d'un postulat d'imaturité des travailleurs à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique. Si théoriquement le management par « la carotte et le bâton » ont disparu, dans les faits, nous observons une menace permanente de la part de la direction sur la reprise de la « liberté ».

Résumé du chapitre 6

Le cas Emyo

Ce chapitre présente l'ensemble du deuxième cas étudié dans cette recherche, Emyo. La première section porte sur l'organisation étudiée. Ainsi, le secteur privilégié de la consultance informatique dans lequel l'entreprise évolue, sa mission et ses activités, sa structure sociale et physique et la culture adhocratique sont décrits. Cette section expose également l'appréciation générale plutôt positive des travailleurs rencontrés à l'égard de l'organisation dans laquelle ils travaillent.

Ensuite, nous présentons le projet de « *Self-management* » de l'organisation. En commençant par présenter l'objectif initial du projet, à savoir, l'officialisation d'un fonctionnement existant, nous décrivons ensuite l'évolution des ambitions du projet au cours de l'année 2019. Par ailleurs, les différentes étapes du projet de « *libération* » sont exposées en trois catégories : 1) celles visant à faire évoluer la philosophie managériale (e.g. la redéfinition collective de la mission et de la vision de l'organisation) ; 2) celles visant à développer les substrats techniques soutenant le « *Self-management* » (e.g. le processus de feedback ou encore d'auto-détermination des salaires) ; 3) celles soutenant le développement de nouveaux rôles et de nouvelles dynamiques dans le travail (e.g. pratiques de participation, la création des rôles de référents). Ensuite, la section présente la gestion du projet et la perception des personnes rencontrées quant à celle-ci. Dans l'ensemble, les répondants semblent apprécier la philosophie portée par le projet de « *Self-management* » mais déplorent le manque de vision sur le projet ainsi que la récente (re)managérialisation de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous décrivons également les espaces de discussion du travail observés au sein d'Emyo. Ceux-ci sont listés et décrits : les EDT structurels (tels que le comité exécutif, les cercles ou encore les synchros) ; les EDT informels (tels que les bureaux partagés) et les EDT virtuels (via Slack, par exemple). Les différentes pratiques de ces espaces sont également décrites ainsi que les leviers et les freins au dialogue sur le travail identifiés par les répondants. Quatre catégories de freins et leviers perçus sont présentées : 1) les facteurs environnementaux ; 2) les facteurs culturels ; 3) les facteurs interpersonnels ; et 4) les projets managériaux concernant le dialogue sur le travail. Cette troisième section s'intéresse également à l'appréciation des répondants quant à la qualité du dialogue sur le travail dans leur organisation qui, dans l'ensemble, est plutôt positive.

Enfin, la section 4 de ce chapitre présente des pistes de réponses à la question de recherche posée dans la thèse. En effet, différentes dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée sont révélées par notre analyse. Cinq dynamiques sont identifiées :

- 1) Nous observons un paradoxe entre l'injonction au développement personnel des travailleurs et ses conséquences telles que le silence et la remise en question constante dans les espaces de discussion du travail.
- 2) Notre analyse montre également comment la prescription sur le travail a diminué au profit d'une prescription sur la délibération sur le travail dans les espaces de discussion du travail « libérés ». Néanmoins, nous observons comment l'élaboration collective de ces prescriptions au travers de l'approche « Bad Egg » permet la mise en visibilité du travail réel des travailleurs et contribue in fine à un dialogue de qualité sur le travail.
- 3) Nous observons également la légitimation des expertises au sein des espaces de discussion du travail.
- 4) Nous identifions par ailleurs la présence de consensus de façade au sein des espaces de discussion du travail liés à la présence des administrateurs.
- 5) Enfin, nous observons l'instrumentalisation d'un postulat d'immaturation des travailleurs à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique.

Partie 3 :

Discussion

Chapitre 7 : Analyse comparée des deux cas étudiés

Objectifs du chapitre

- *Comparer les résultats issus des deux études de cas ;*
- *Mettre en évidence certains résultats et les discuter.*

Introduction

Dans ce septième chapitre, nous comparons les deux cas étudiés, à savoir, le SPF Mobilité & Transports (cf. Chapitre 5) et Emyo (cf. Chapitre 6). Selon Vigour (2005, p. 8), la comparaison est « *une mise en regard explicite, dans la quête tant des ressemblances que des différences* ». C'est pourquoi dans ce chapitre, nous nous arrêtons à la fois sur des similitudes et des dissemblances entre les deux cas étudiés.

Dans une première section, une comparaison des organisations et de leurs projets de « *libération* » est réalisée. Un premier tableau de synthèse permet une comparaison sur base de laquelle différents éléments sont investigués plus en profondeur par la suite. Nous observons ainsi comment la pratique de l'entreprise dite libérée est influencée par le secteur, les activités et la culture organisationnelle (1.1.). Ensuite, nous observons les différences entre les zones d'autonomie et de « *liberté* » des travailleurs dans les organisations (1.2.) et le malaise des managers en territoire « *libéré* » (1.3.). Nous présentons enfin comment la technique managériale est devenue un fonds de commerce pour certains membres de ces organisations (1.4.) et comment le terme « *libéré* » est devenu tabou au sein de celles-ci (1.5.).

La seconde section compare les espaces de discussion du travail des deux organisations. Comme pour la première section, nous présentons tout d'abord un tableau de synthèse sur lequel nous basons quelques réflexions. Nous abordons la transformation partielle des espaces de discussion du travail ayant eu lieu dans les deux organisations à la suite du déploiement du projet de « *libération* » (2.1.). Ensuite, nous présentons les pratiques observées dans les EDT des deux organisations au nom de la « *libération* » (2.2.). Nous discutons également la place (ou plutôt l'absence de place) réservée au dialogue social institutionnalisé dans les organisations étudiées (2.3.) et la présence de prescriptions sur la délibération sur le travail dans les espaces de discussion du travail (2.4.).

Section 1 : Analyse comparée des organisations et des projets de « *libération* »

Cette première section vise à comparer les deux organisations étudiées et leurs projets de « *libération* ».

Avant d'entrer en détails dans certains éléments observés dans les cas étudiés, nous présentons, à l'aide du Tableau 65, une comparaison des deux organisations étudiées et de leurs projets de « *libération* ».

		SPF Mobilité & Transports	Emyo
L'organisation	Environnement	Stable : l'administration fédérale belge	Privilegié : le secteur du numérique en Wallonie
	Mission et activités	« Mettre en œuvre la politique de mobilité du Gouvernement et l'accord de coopération sur les infrastructures de transports ». Les activités concernent la régulation du transport routier, de la sécurité routière, des politiques de mobilité durable et ferroviaire, de la navigation et du transport aérien	« Accompagner par de la consultance et de la réalisation l'évolution du système informatique des entreprises et des institutions, accompagner et supporter les apprentissages personnels et collectifs des hard/soft skills, développer des outils d'intelligence collective au service de la raison d'être. Les activités concernent principalement la construction d'applications sur mesure, l'intégration d'outils dans divers environnements IT et le conseil en pratiques ou en méthodologies »
	Travailleurs	Grande organisation, turnover peu élevé : 1067 travailleurs, dont 886 agents statutaires	Petite organisation, turnover élevé : 74 travailleurs et 2 administrateurs généraux
	Structure physique	Centralisée : plus de 86% des travailleurs au bâtiment City Atrium à Bruxelles	Décentralisée : seuls 22% des travailleurs au siège social
	Culture	Culture bureaucratique	Culture adhocratique
Projet de « libération »	Objectifs poursuivis au lancement du projet	Un changement radical pour (1) réaliser des économies, (2) instaurer une nouvelle philosophie managériale, (3) augmenter la satisfaction du personnel via l'amélioration des conditions de travail sous la bannière « Mobi4you ».	L'officialisation d'un fonctionnement informel sous la bannière du « <i>Self-management</i> »
	Objectifs poursuivis lors de notre recherche	Trouver un équilibre entre une organisation efficiente offrant un cadre de travail innovant, un climat empreint de respect et de confiance, une balance idéale entre vie privée et vie professionnelle, des équipes performantes, qui cultivent leurs talents, leur esprit d'initiatives et leur développement, et des collaborateurs fiers de leur contribution à l'intérêt de la société, où leur travail est reconnu	Trouver un équilibre entre la croissance de l'organisation et le « <i>Self-management</i> » par le biais d'une (re)managérialisation via l'engagement de managers au sein de l'équipe Admin et la création de team leaders au sein de l'équipe Consult. Le « <i>Self-management</i> » a conservé son appellation.

		indépendamment du lieu et du moment où il s'effectue. Son nom : « Nous travaillons ainsi ».	
	Philosophie managériale	Vers un management basé sur la confiance et la responsabilisation. Les valeurs de l'organisation sont la confiance, la responsabilisation et le service orienté client	Vers un mode de fonctionnement favorisant l'implication personnelle, la réalisation personnelle et l'intelligence collective. Le « <i>Self-management</i> » est basé sur la confiance, les informations et les prises de décision, la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes. Les valeurs de l'organisation sont l'émancipation, l'efficacité et la résilience
	Substrat technique	Nouveaux espaces de travail, développement du télétravail, digitalisation des activités, développement du « sans-pointage », développement de pratiques de participation des travailleurs	Développement de supports à la transparence des informations, formalisation et développement du processus de feedback, développement du processus d'autodétermination des salaires, formalisation du télétravail et des horaires flottants, développement de pratiques de participation des travailleurs
	Rôles	Définition d'un leadership « à visage humain », programmes d' <i>empowerment</i> des travailleurs.	Fonctionnement en cercles autogérés, création des rôles de référents, encouragement à l' <i>empowerment</i> des travailleurs. Récemment, engagement de « nouveaux » managers et création des rôles de team leaders
	Gestion du projet	En 2014 : marche forcée . Suite au départ du président, gestion douce qui propose mais n'impose pas.	En 2013 : nombreuses initiatives en vue d'officialiser le « <i>Self-management</i> ». Depuis 2019, focus sur la construction de nouvelles « balises » à la « <i>liberté</i> »

Tableau 65 - Synthèse comparant les deux organisations étudiées et leurs projets de "*libération*"

Suivant la structure des chapitres 5 et 6, ce tableau présente tout d'abord des éléments relatifs à l'organisation, à savoir, l'environnement organisationnel, la mission et activités, les travailleurs, la structure physique ainsi que la culture de l'organisation. Cette partie du tableau met particulièrement en évidence les nombreuses différences entre les deux organisations. Que ce soit le secteur, les activités ou encore la taille ou la culture de l'organisation, l'ensemble des éléments descriptifs témoigne de deux organisations particulièrement dissemblables (ce qui correspond à notre ambition, cf. Chapitre 4).

La deuxième moitié du tableau porte sur les projets de « *libération* » des deux organisations étudiées. Cette partie présente les objectifs poursuivis par le projet (au départ et à l'heure de notre investigation), la philosophie managériale, le substrat technique ainsi que les rôles attribués aux individus dans l'organisation. Ces trois derniers éléments font référence à notre définition de l'entreprise dite libérée (cf. Chapitre 1). Enfin, la gestion des projets de « *libération* » est également présentée dans ce tableau. Si les objectifs poursuivis au départ du projet étaient dissemblables, nous observons qu'au fil du temps, les objectifs poursuivis sont davantage similaires et visent la conciliation (ou l'équilibre) entre la philosophie managériale de la « *libération* » de l'organisation et les objectifs de performance ou d'efficacité de l'organisation. Au niveau de la philosophie managériale, si les termes employés divergent d'une organisation à l'autre, les valeurs mobilisées sont plutôt semblables. Nous reviendrons sur ces différences étymologiques par la suite. En termes de substrat technique, les pratiques divergent en fonction des possibilités de chacune des organisations (i.e. le SPF Mobilité & Transports est soumis à différentes législations et politiques propres à l'administration fédérale) mais dans l'ensemble, de nombreuses pratiques concernant les conditions de travail sont semblables dans les deux organisations (e.g. le télétravail, les horaires flottants, le sans-pointage). En termes de rôles, nous constatons, au sein des deux organisations, le recours à un management « coach » ou encore « facilitateur » et l'ambition que les travailleurs s'autogèrent. Au sein du SPF Mobilité & Transports, les niveaux hiérarchiques sont restés inchangés. Au sein d'Emyo, nous constatons une récente (re)managérialisation de l'organisation. En termes de gestion de projet, les deux organisations n'ont pas développé la même stratégie. Si dans les deux cas, on observe qu'à ses débuts, le projet a été imposé par la direction, la formalisation dont le projet a bénéficié diverge. Au sein d'Emyo, de multiples initiatives informelles ont été mises en place alors qu'au sein du SPF Mobilité & Transports (et en cohérence avec la culture organisationnelle), une gestion de projet beaucoup plus formalisée s'est développée. Il est intéressant de noter que dans les deux cas, à l'heure de notre investigation, la gestion du projet était moins investie qu'au début du projet.

Dans les sous-sections suivantes, nous investiguons certains aspects particuliers : la pratique de l'entreprise dite libérée influencée par le secteur, les activités et la culture organisationnelle (1.1.) ; l'ambiguïté des zones d'autonomie et de « *liberté* » des travailleurs (1.2.) ; le malaise des managers (1.3.) ; le fonds de commerce que peut devenir le projet de « *libération* » (1.4.) ; le vocabulaire de la « *libération* » qui ne s'assume pas (1.5.).

1.1. La pratique de l'entreprise dite libérée influencée par le secteur, les activités et la culture organisationnelle

Si la philosophie managériale invoquée et certaines pratiques mobilisées sont semblables dans les deux organisations, nous constatons que le projet de « *libération* » de l'organisation est largement influencé par le secteur, les activités et la culture organisationnelle de l'organisation.

Au sein du SPF Mobilité & Transports, le substrat matériel du projet s'est focalisé principalement sur les conditions de travail (en développant le sans-pointage, le télétravail et les horaires flottants par exemple). Ces nouvelles pratiques et politiques ont fait l'objet de discussions formelles entre les représentants du personnel et les membres de la direction. De nombreuses heures de travail ont été nécessaires pour transformer les règles en place et les nouvelles règles ont été édictées précisément et sont largement documentées. Le formalisme de l'administration se retrouve dans la manière dont les pratiques et politiques ont été pensées, choisies et communiquées.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu dans le chapitre 5, les activités de contrôle, d'audit ou encore de régulation effectuées au sein du SPF Mobilité & Transports ont largement « résisté » au projet de « *libération* » de l'organisation, étant elles-mêmes soumises à de nombreuses législations dont il n'est légalement pas possible de se soustraire. Ces législations rendent difficile l'octroi d'une plus grande autonomie aux travailleurs dans leur travail au quotidien.

Enfin, même si l'ambition d'un fonctionnement « *libéré* » a été proclamé, de nombreux témoins de la culture organisationnelle bureaucratique persistent et s'observent dans les pratiques du quotidien. Par exemple, les travailleurs peuvent choisir leurs horaires et pratiquer le télétravail de façon intensive mais ils doivent le renseigner dans un outil utilisé dans toute l'administration fédérale. Ainsi, même s'il n'y a pas de contrôle a priori sur les horaires de travail ou les jours de télétravail, un outil renseigne tout de même ces informations. L'importance de la trace écrite et le formalisme propres à une organisation bureaucratique persistent.

Au sein d'Emyo aussi, nous observons cette incidence du secteur, des activités et de la culture organisationnelle sur la pratique de l'entreprise dite libérée. Les activités du secteur du numérique par

exemple s'observent dans la façon d'organiser la transparence des informations dans l'organisation. La pratique permettant d'appliquer ce principe a été l'ouverture d'un espace partagé dans le *cloud* où tout un chacun peut avoir accès à l'ensemble des documents de l'organisation. Par ailleurs, la culture plutôt adhocratique de l'organisation et l'importance de l'informel dans le fonctionnement quotidien d'Emyo se retrouvent largement dans la façon dont les pratiques et politiques se mettent en place.

Ces observations sont en phase avec la littérature managériale sur les entreprises dites libérées qui préconise le déploiement d'initiatives cohérentes avec la culture organisationnelle, notamment par une gestion « essai-erreur » (e.g. Getz & Carney, 2016).

1.2. L'ambiguïté des zones d'autonomie et de « liberté »

Si les deux organisations mobilisent fortement les notions d'autonomie et de « liberté », nous observons dans les deux organisations une ambiguïté sur ce qu'elles signifient au quotidien pour les individus.

Au sein du SPF Mobilité et Transports, nous avons vu que ces valeurs ne sont pas vécues et déployées de la même manière dans les différents départements de l'organisation. En effet, dans certains départements, seules les pratiques visant à donner plus d'autonomie dans les conditions de travail (e.g. le sans-pointage, le télétravail) se sont principalement développées alors que dans d'autres entités, des projets de participation des travailleurs poussant la démarche plus loin ont vu le jour (e.g. le projet participatif de co-rédaction du plan de management de Beliris). Il semblerait donc que l'autonomie ou la « liberté » puissent porter sur différents aspects du quotidien du travailleur. Le Tableau 66 illustre ces différences observées au sein de l'organisation.

Zone de « liberté »	Illustration
Dans l'exécution du travail	« On me donne les objectifs à atteindre. C'est plutôt fixé, pour le reste, c'est assez autonome, sans souci, on va dire : « voilà, il faut une modélisation des habitudes de comportement de déplacement des belges », c'est un objectif fixe, on en discute entre nous puisqu'il faut en discuter, c'est l'intérêt. Après la manière de l'atteindre... Hormis pour quelques personnes aux institutions que je vais contacter. Je vais demander s'il y a une possibilité de le faire, si ça ne risque pas de poser des problèmes pour X raisons. Pour le reste, je suis assez libre » - Sébastien, travailleur au sein de la direction générale de la Politique de mobilité durable et ferroviaire.
Dans le choix du contenu et de l'organisation du travail	« Je travaille en toute autonomie. Il y a parfois mon chef qui me demande de faire quelque chose parce que, par exemple, il a reçu une question du cabinet (...). Alors je le fais, mais pour le reste, mon chef n'est pas au courant de ce que je fais chaque jour parce que chaque jour est différent. Mais je gère ça en toute autonomie » - Annie, manager au sein de la direction générale du Transport aérien.

Dans les conditions de travail	« Ils sont assez libres... Si on part une heure plus tôt ici et qu'on se dit : C'est pour demain que ça doit être fait. Je travaillerai chez moi quand je serai revenu de mon rendez-vous, ici, c'est la même chose. Je trouve ça un avantage parce que, oui, on peut s'organiser aussi bien pour le boulot que pour le lien boulot - vie privée » - Frans, travailleur au sein de Beliris.
Dans les processus ou les procédures utilisées au sein des équipes ou de l'organisation	« Pour cette procédure-là, à partir du moment où il y a d'autres équipes qui interviennent, je ne peux pas. Même si je suis le owner, ou le concepteur de la procédure je ne peux pas la modifier moi-même sans avoir reçu l'accord des autres. De même, eux ne peuvent pas la modifier si on n'en a pas discuté en groupe, c'est normal. Il y a des applications, on doit veiller à ce que si on change quelque chose, il n'y ait pas d'effet négatif et que ce soit acceptable pour tout le monde d'un point de vue timing, ressources humaines, coûts, dépendance technique, ça doit être vérifié à chaque fois » - Johnny, manager au sein du service d'encadrement ICT.
Dans la définition de la stratégie	« Dans le plan de management, maintenant, on est en train de rédiger le prochain plan ensemble avec le personnel. Donc, on a organisé déjà deux workshops avec le personnel pour avoir leurs idées, leurs avis » - Yves, manager au sein de Beliris.

Tableau 66 - Différentes zones de "liberté" observées au sein du SPF Mobilité & Transports

Ces différents vécus de l'autonomie et de la « liberté » se retrouvent à géométrie variable d'une équipe à une autre, comme nous l'avons déjà souligné auparavant. Pourtant, les personnes rencontrées témoignent de l'importance de clarifier ce qu'on entend par « donner de l'autonomie, de la responsabilisation et de la liberté » aux travailleurs afin, notamment, d'éviter des incompréhensions sur les possibilités de « liberté » de chacun.

« C'est vraiment beaucoup dans l'humain et dans le ressenti aussi, on a parfois un cadre qui est très autonome mais où les gens ne se sentent pas autonomes, et puis, par rapport au même cadre. Le ressenti peut être très différent. Donc, il y a une partie qui est vraiment organisationnelle et structurelle et une partie qui est vraiment beaucoup de la présentation. L'atmosphère qu'on met, du sentiment, et là, c'est très difficile à gérer » - Roland, manager au sein de Beliris.

Si Roland ci-dessus insiste sur la présentation, nous avons également été témoins de l'importance du discours porté sur les zones d'autonomie et de responsabilisation des travailleurs. En effet, nous avons observé des cas de « reprise de liberté » qui sont incompris par les personnes. Voici un exemple. Il est de la responsabilité du service d'encadrement Budget, contrôle de gestion et logistique de s'occuper de la décoration des bureaux. À un moment donné, des travailleurs de ce service ont choisi de décorer une salle de réunion avec un poster géant représentant des poules (cf. Photo 15). Ce choix fut vivement critiqué par certains travailleurs qui ne le trouvaient pas à leur goût.



Photo 15 - Décoration murale d'une salle de réunion

Depuis cet évènement, les décorations des salles de réunion sont approuvées lors du comité de direction de l'organisation. Pour plusieurs personnes, cette reprise d'autonomie n'est pas acceptable au regard de la philosophie managériale prônée.

« Là, je trouve que ça va trop loin, ça va aussi à l'encontre des principes qui sont en même temps prônés par ces mêmes directeurs sur l'autonomie et la responsabilisation. Moi je ne voudrais pas voir les avis juridiques qu'ils donnent sur le secteur maritime. (...) Les poules, c'est un exemple marquant mais il y a d'autres choses... » - Arnaud, membre du comité de direction.

« Tu ne sais jamais faire bien pour tout le monde. Par exemple, au neuvième, nous avons mis dans des salles de réunions, des photos de poules, on a eu des remarques énormes. Il y en a en faveur et il y en a contre. Donc, (...) maintenant, chaque photo qu'on doit mettre, il faut la mettre au comité de direction. Ben... C'est quoi alors encore la responsabilité de l'équipe ? » - Isabelle, manager au sein du service d'encadrement Budget, contrôle de gestion et logistique.

Au sein d'Emyo aussi, cette ambiguïté sur les zones d'autonomie et de « liberté » de chacun fut observée. Si dans l'ensemble, et de par la taille de l'organisation, les zones d'autonomie et de « liberté » des travailleurs semblent moins disparates d'une équipe à une autre qu'au sein du SPF Mobilité & Transports, il ressort des entretiens effectués des visions différentes de ce qui est entendu par la « liberté » au sein d'Emyo. Le Tableau 67 illustre ces différences.

Zone de « liberté »	Illustration
Dans l'exécution du travail	« J'arrive le matin, j'organise ma journée comme je veux. Je mets des réunions. Si j'ai besoin de [Xavier], je m'arrange avec lui aussi. J'ai besoin d'un collègue, je m'arrange avec lui, sinon je suis tout à fait libre de mettre mes réunions quand je veux comme je veux. Tant que mon travail fait, il n'y a pas de problème. Tant que je fais ce qui est à faire au moment où il faut le faire. Je n'ai aucun... Je ne peux pas dire aucun contrôle parce qu'on est à côté de l'autre et on travaille tous ensemble. Mais, pas de contraintes par rapport à ça... » - Julie, équipe Consult.
Dans le choix du contenu et de l'organisation du travail	« On est quand même assez libre, il y avait encore du boulot sur l'équipe où j'étais avant. Mais ça faisait un peu plus de deux ans que j'avais commencé. C'était toujours un peu la même chose. Donc j'ai demandé pour changer d'équipe, changer de projet. Tout ça se fait comme ça. » - Lyvia, équipe Consult.
Dans les conditions de travail	« Moi, je suis un peu freestyle. Je n'ai pas des horaires fixes. Parfois, je reste très tard fin d'après-midi. Parfois, on ne me voit pas. Mais globalement, au moins trois jours et demi, quatre jours par semaine, je suis ici. Demain, je ne sais pas si je serai ici ou pas. » - Fabienne, équipe Admin.
Dans les processus ou les procédures utilisées au sein des équipes ou de l'organisation	« Par exemple, dans mon travail, dans tout ce qui est très concret comme du code... et encore, certaines choses, seulement... ça, en général, on a une certaine marge de liberté qui est confortable. Dans certains cas, pas toujours. Par contre, tout ce qui est du plus haut niveau qui est propre à l'architecture, là, en général, on doit plutôt suivre les processus et se conformer aux décisions. » - Sandra, équipe Consult.
Dans la définition de la stratégie	« Tant que ça n'a pas un impact majeur, en fait, tant que ça n'a pas quelque chose de structurel... Oui, effectivement, il y a une forme d'autonomie. Donc ça, je dirais que ça reste... maintenant, dès que ça touche vraiment à ce qui est structurel, je n'ai plus ce sentiment de liberté de parole, d'intelligence collective, de choix ou de décisions collectives en fait, c'est vrai. » - Fred, équipe Admin.

Tableau 67 - Différentes zones de "liberté" observées au sein d'Emyo

Comme dans le cas du SPF Mobilité & Transports, nous avons observé que l'ambiguïté sur les zones d'autonomie des travailleurs peut être source de frustration pour les travailleurs. Le témoignage suivant en atteste :

« Parce que ça, c'est aussi un gros problème avec le self management. C'est que justement comme il y a une autonomie qui est attendue de la part des personnes, il n'y a pas vraiment de terrain de jeu délimité... Je n'aime pas parler de rôle

parce que cela enferme les personnes, donc j'aime bien parler de terrain de jeu. Mais je ne connais pas ma frontière droite, ma frontière de gauche dans les différents rôles que j'ai. Et donc effectivement, parfois, au regard de quelqu'un, je vais dépasser cette frontière. Mais je n'en sais rien moi... parce que je ne connais pas les frontières de mon terrain de jeu... (...) Il y a une dichotomie entre ce que je souhaite, entre ce que je crois qu'on attend de moi et entre la marge de liberté que je peux avoir pour joindre les deux bouts... » - Fred, équipe Admin.

Nous constatons donc des différences à l'intérieur des organisations sur les représentations sociales de ce que représentent concrètement la « liberté » et l'autonomie au quotidien.

S'inspirant des travaux de Lee et Edmondson (2017) sur les « *self-managing organisations* », nous proposons dans la Figure 14 une comparaison des zones d'autonomie et de « liberté » des travailleurs dans les deux organisations. Pour ce faire, nous considérons les tendances globales observées dans les deux cas grâce à nos entretiens et nos observations.

Lee et Edmonson (2017, p. 47) proposent de s'intéresser aux dimensions suivantes pour clarifier les éléments sur lesquels porte l'autonomie des travailleurs : (1) l'exécution du travail, (2) la gestion et le suivi du travail, (3) l'organisation du travail, (4) l'allocation du travail, (5) allocation des ressources³⁹, (6) la gestion de la performance et des personnes, (7) la stratégie de l'organisation. Nous suggérons d'ajouter deux dimensions propres à notre objet de recherche, à savoir la délibération sur le travail : (8) les pratiques de discussion sur le travail, (9) l'ingénierie organisationnelle du dialogue.

Par « autonomie », nous entendons deux choses : soit la capacité pour le travailleur de décider seul, soit la capacité pour les travailleurs de délibérer collectivement sur ce sujet.

Cette comparaison permet de mettre en évidence que, dans l'ensemble, les travailleurs d'Emyo expérimentent de l'autonomie et de la « liberté » sur davantage de sujets que les agents du SPF Mobilité & Transports.

³⁹ Lee et Edmondson (2017, p. 47) regroupent en une seule catégorie l'allocation du travail et des ressources. Dans notre recherche, il nous apparaît pertinent de les distinguer.

	Exécution du travail	Gestion et suivi du travail	Organisation du travail	Allocation du travail	Allocation des ressources	Gestion de la performance et des personnes	Stratégie de l'organisation	Pratiques de discussion sur le travail	Ingénierie organisationnelle du dialogue
SPF M&T									
Emyo									



Figure 14 - Comparaison des zones d'autonomie attribuées aux travailleurs dans les deux cas étudiés (inspirée de Lee et Edmonson, 2017)

La Figure 14 met en évidence que, contrairement aux discours prônés sur la « liberté » et l'autonomie des travailleurs, de nombreux éléments sont peu ou pas délibérés. Notre recherche s'intéresse particulièrement à la délibération sur le travail. Notre analyse montre que ni les pratiques de discussion sur le travail, ni l'ingénierie organisationnelle du dialogue sur le travail ne sont vraiment délibérées et laissées à l'appréciation des travailleurs. Plus largement, nous avons observé que la signification de la notion même de « liberté » (ou d'autonomie) n'était en aucun cas délibérée dans les organisations étudiées.

1.3. Le malaise des managers

Dans les deux cas étudiés, nous avons observé le malaise des managers ou des personnes endossant des activités liées à la fonction de management.

Au sein du SPF Mobilité & Transports, la structure hiérarchique de l'organisation n'a pas été modifiée à la suite de la « *libération* » de l'organisation. Cette décision est justifiée par les ambassadeurs du projet par l'impossibilité de transformer les échelles barémiques et les catégorisations des fonctions propres à l'administration publique. Néanmoins, la posture des managers, appelés « les chefs », a été amenée à évoluer dans l'organisation. En effet, le projet de « *libération* » prévoyait, dès ses débuts, une refonte du leadership interne. Nos analyses présentées dans le chapitre 5 montrent le malaise des managers de proximité qui peinent à évaluer la charge de travail des travailleurs et à les accompagner. Sans avoir été eux-mêmes déresponsabilisés des objectifs à atteindre par leur équipe, ils peinent à trouver leur place dans l'organisation. Il nous semble que cette situation est liée au fait que de nombreux dispositifs mis en place afin de « *libérer* » l'organisation ont invisibilisé le travail réel et rendu tabou le contrôle du travail effectué.

En effet, la combinaison du télétravail, des horaires flottants et des bureaux partagés a diminué les possibilités de dialogue sur le travail entre les travailleurs et leur manager. Par ailleurs, lorsqu'ils sont au bureau, de nombreuses personnes, et surtout les managers d'équipe, passent énormément de temps en réunion, ce qui ne favorise pas toujours le dialogue avec les membres de l'équipe. Enfin, et comme nous l'avons montré auparavant, les prescriptions sur la délibération sur le travail ont tendance aussi à invisibiliser le travail réel dans certaines équipes. Ainsi, il nous apparaît que le travail réel semble s'invisibiliser aux yeux des managers qui peinent dès lors à suivre l'atteinte (ou non) des objectifs de leur équipe. Au-delà de cette invisibilisation, nous constatons aussi que le discours sur l'autonomie et la « *liberté* » est parfois approprié par les travailleurs pour justifier leur refus de rendre des comptes sur le travail réalisé. L'appropriation individuelle du discours de la « liberté » observée au sein du SPF Mobilité & Transports renforcerait *in fine* la difficulté des managers à animer des collectifs.

Les conséquences de ce malaise s'expriment différemment en fonction des personnes rencontrées. Certains vont user de stratégies diverses pour parvenir à imposer leur voix dans les espaces de discussion du travail. Pour rappel, notre analyse a permis de révéler des stratégies que certains managers mettent en place pour pallier ce malaise. Par exemple, nous avons observé des situations d'instrumentalisation d'espaces de discussion du travail afin d'imposer une décision qui ne peut être prise unilatéralement. D'autres managers vont décider de travailler avec les membres de leur équipe les plus performants et collaboratifs, quitte à isoler d'autres personnes. Le témoignage de Jonathan, manager au sein de la direction générale du transport aérien illustre cette stratégie utilisée par certains managers.

« J'ai une très bonne équipe, des gens qui sont intéressés par leur travail, qui sont motivés. (...) Et je ne perds pas beaucoup de temps avec les 5% des gens qui ne font pas ce qu'ils doivent faire. Par contre, je mets plus de temps dans les 95% qui font bien leur travail. (...) J'essaie de convaincre mais les cas perdus, ils sont protégés un peu par le système aussi, donc je ne vais pas mettre trop de mon temps à essayer de changer ça. Je sais que le système, tu ne sais pas le battre. Il faut vivre avec. J'essaie de choisir là où je peux faire la différence et de faire la différence sur ces points-là. » - Jonathan, manager au sein de la direction générale du Transport aérien.

Enfin, d'autres managers choisissent de rejeter le projet de « libération » de l'organisation. Comme nous l'avons exposé auparavant, le déploiement du projet est fortement dépendant du management de chaque entité. Certains managers se contentent donc d'offrir de l'autonomie sur les conditions de travail (qui sont les mêmes dans toute l'organisation a priori) et ne soutiennent pas la philosophie managériale. C'est le cas de ce directeur qui explique comment il gère les autorisations de télétravail dans sa direction générale. Il apparaît évident que ce directeur est peu ouvert à la délibération sur le travail à réaliser, et plus largement, à l'autonomie des travailleurs qu'il encadre.

« Ils doivent traiter 70 dossiers par jour s'ils sont au bureau, et 80 dossiers par jour s'ils font du télétravail. On s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup de retard dans les traitements des dossiers. J'ai proposé aux gens de faire deux jours de télétravail par semaine mais en traitant plus de dossiers. Certains ont traité jusqu'à 100 dossiers par jour en faisant deux jours de télétravail par semaine. » - Patrice, membre du comité de direction.

Au sein d'Emyo, le malaise des managers est également présent et s'observe particulièrement via deux éléments. Premièrement, nous constatons la place ambiguë de l'administrateur général et co-fondateur de l'organisation, Jules. Que ce soit dans ses propres témoignages ou dans ceux des travailleurs d'Emyo, nous observons une difficulté à trouver sa place en tant que dirigeant. D'ailleurs, notre analyse a permis de mettre en évidence la présence de consensus de façade dans de nombreux espaces de discussion du travail liée à la présence de Jules. Alors que celui-ci souhaite être un parmi les autres,

nos observations démontrent que les travailleurs ne le considèrent pas comme un pair. Peu d'entre eux nous ont d'ailleurs dit qu'ils osaient entrer dans un « vrai » dialogue avec lui, préférant souvent consentir à ses idées.

En outre, la (re)managérialisation observée à partir de 2019 dans l'organisation alimente également le malaise des managers dans l'organisation. Les engagements récents visant à « baliser » l'autonomie des travailleurs soulèvent beaucoup de questions et la difficile acceptation de ces « nouveaux venus » ne fait pas l'ombre d'un doute. Le témoignage de Fabienne ci-dessous illustre ce phénomène.

« Il veut occuper de la place et il écrase beaucoup. Et ça, ça, c'est clair. Ça déplaît beaucoup. C'est même affolant de voir qu'en si peu de temps, il y a tant de gens qui ne l'apprécient pas du tout. En disant qu'il faisait beaucoup de vent, mais il n'y a pas beaucoup d'actions... » - Fabienne, équipe Admin.

Dans le cas d'Emyo, nous avons également observé une stratégie utilisée par les managers pour (re)légitimer leur autorité managériale et leur place dans les espaces de discussion de l'organisation. Il s'agit de l'instrumentalisation d'un postulat d'immaturité des travailleurs. Pour rappel, certains managers proclament, au sein de certains espaces de discussion du travail, que les travailleurs ne sont pas « assez matures » pour être autonomes et dès lors, qu'il est « normal » qu'ils interviennent « hiérarchiquement ».

En résumé, nous constatons dans les deux organisations un malaise des managers. Le Tableau 68 résume les différentes causes identifiées au malaise des managers et les différentes stratégies observées pour pallier ce malaise.

	SPF Mobilité & Transports	Emyo
Causes du malaise des managers	- Responsabilités inchangées en termes de résultats à atteindre par l'équipe - Invisibilisation du travail réel induite par différentes pratiques et prescriptions dans les espaces de discussion du travail - Contrôles sur le travail effectué tabouisés par la philosophie managériale	- Ambiguïté du rôle et de la place des dirigeants - (Re)managérialisation de l'organisation sans communication claire sur le sujet
Stratégies mises en place par les	- Instrumentalisation de certains espaces de discussion du travail à des fins de (re)légitimation de l'autorité managériale	- Instrumentalisation d'un postulat d'immaturité des travailleurs à des fins de (re)légitimation de l'autorité managériale

managers pour faire face au malaise	- Concentration du travail sur certains travailleurs et abandon d'autres membres de l'équipe - Rejet de la philosophie managériale et du projet « Nous travaillons ainsi »	

Tableau 68 - Synthèse des causes du malaise des managers et des stratégies mises en place par ceux-ci, dans les deux cas étudiés

1.4. Une technique managériale qui devient un fonds de commerce

Un autre point commun entre les différents projets de « *libération* » des deux cas étudiés est la médiatisation dont ils ont bénéficié et la manière dont ils sont devenus, pour certains membres de l'organisation, un « fonds de commerce ». En effet, dans les deux cas, le projet de « *libération* » de l'organisation est devenu ou deviendra une ressource commerciale pour certaines personnes. Au sein du SPF Mobilité & Transports, comme nous l'avons expliqué, le projet a été initié par le président, Martin, en 2013. À la suite de son départ de l'organisation, Martin est devenu consultant en transformation des organisations. Dans de nombreuses conférences à destination des praticiens, il intervient en illustrant ses propos de son expérience au sein du SPF Mobilité & Transports. De même, le directeur du service d'encadrement Personnel & Organisation du SPF Mobilité & Transports a quitté le service public en 2019⁴⁰ afin de rejoindre notamment une fondation qui promeut « l'innovation managériale » et propose des services de consultance en transformation organisationnelle.

Au sein d'Emyo aussi, les administrateurs généraux ainsi qu'une personne ayant occupé le poste de référent RH ont rejoint une fondation visant à promouvoir « l'innovation managériale ». Par ailleurs, lors de notre investigation, un livre sur l'expérience de « *libération* » d'Emyo était en cours d'écriture. En revanche, il est utile de préciser que Jules, l'un des fondateurs d'Emyo et administrateur général, porte un regard très distancé et critique sur le « *mouvement de la libération* » des organisations. S'il estime utile de partager son expérience, il refuse d'en faire un fonds de commerce à proprement parler.

« Moi je suis un entrepreneur, c'est ça qui me passionne. Je suis un entrepreneur qui met ses capacités d'entrepreneuriat au service d'une démarche. Je veux montrer qu'on peut fonctionner autrement. Pour moi, l'aspect organisationnel est une des composantes. C'est tout. C'est une composante importante. C'est juste une composante, un moyen comme un autre, comme l'argent est un moyen. C'est un moyen. Ce n'est pas une finalité. Les personnes qui en font une finalité, c'est leur problème. Moi, je n'adhère pas à cette démarche. Je ne vais pas investir massivement mon temps là-dedans. »

⁴⁰ Environ quatre mois après la fin de notre investigation de terrain.

J'irai où j'y vais ponctuellement, quand c'est utile, pertinent, nécessaire ou si on me demande d'intervenir. Mais ce n'est pas là où moi, j'ai envie de m'investir massivement. Ce que je trouve, là, j'ai un regard un peu critique. Je fais une différence entre ceux qui réalisent et ceux qui parlent de ce qu'ils ont vu. Pour moi, les deuxièmes sont illégitimes, surtout dans ce domaine-là. Tant qu'on n'y a pas mis ses tripes, tant qu'on n'a pas expérimenté sous une forme ou une autre... (...) En fait, je trouve que c'est quelque chose qui ne se vend pas. C'est une personne qui décide de le faire et s'y intéresse. Je n'aime pas le marketing qui est fait autour de ça. J'aime bien la démarche, soit du vécu, soit de la démarche scientifique, mais je n'aime pas les vendeurs et les marketeurs dans ce domaine-là. Je trouve qu'ils détruisent quelque chose qui vient d'une motivation personnelle. Ça ne se vend pas à quelqu'un d'autre. Je n'aime pas du tout. Je trouve que c'est trop mélangé dans ce genre de communauté. » - Jules, direction.

Cette monétisation des projets de « libération » de l'organisation n'est pas surprenante au regard de la médiatisation grandissante dont ces techniques managériales bénéficient (cf. Chapitre 1). Néanmoins, dans les deux cas, nous avons observé que cette démarche n'est pas sans frustrer certains travailleurs qui ne se retrouvent pas dans les discours portés vers l'extérieur de l'organisation.

« Honnêtement, je n'y crois pas. J'étais un peu étonné que Jules fasse des conférences sur l'autodétermination des salaires. On a quand même eu un exercice très, très, très périlleux. » - Fabienne, équipe Admin, Emyo.

« Clairement pour moi, on n'en est pas là. Et j'ai un décalage par rapport à ce qu'on présente à l'extérieur sur le SPF Mobilité et Transports fonctionnant en autogestion.... On n'est pas tous là. Et alors cette dualité entre être autogéré. Pour moi, dans l'idéal, c'est l'équipe qui doit décider d'être autogérée, ici, il ne nous a pas demandé notre avis. » - Richard, travailleur au sein du service d'encadrement Pc&O, SPF Mobilité & Transports.

En fait, les discours en faveur de la « libération » des organisations portés vers l'extérieur ne semblent pas rendre justice à leur expérience quotidienne du travail.

1.5. Un vocabulaire qui ne s'assume pas

Enfin, le dernier élément qui nous semble important d'être questionné dans la comparaison des deux organisations et de leurs projets de « libération » est d'ordre étymologique. Comme nous l'avons montré dans le premier chapitre de la thèse, les termes « entreprises libérées » se sont largement répandus auprès des praticiens du management, principalement en francophonie. Depuis le début de cette recherche, nous avons abordé cette notion en indiquant qu'il s'agit d'entreprises dites libérées afin d'insister sur la distance que nous prenons avec cette appellation. Déjà théoriquement, nous avons montré que le terme « libéré » n'était pas sans soulever de nombreuses questions auprès des chercheurs qui, dans certains cas, proposent même des alternatives telles que l'entreprise « libérante » de Ducatteeuw (2017).

Sur le terrain, le malaise quant au terme « *libéré* » fut également observé. En effet, dans aucune des deux organisations, les termes « *entreprise libérée* » ne sont revendiqués officiellement. Pourtant, informellement, l'ensemble des personnes rencontrées fait référence à ce vocable mais de façon prudente.

Dans notre analyse documentaire au SPF Mobilité & Transports, nous avons retrouvé un document datant du 15 mai 2015 intitulé « Synthèse des actions de « libération » au sein du SPF Mobilité & Transports ». À l'époque donc, il semblerait que le vocable « *libéré* » était davantage assumé. Lors de notre investigation, la présidente du SPF Mobilité & Transports a utilisé l'expression « administration libérée » lors d'un entretien mais le projet est toujours présenté en référence aux termes « Nous travaillons ainsi ». Sans doute cette expression suscite-t-elle moins de polémiques. Par ailleurs, elle a le mérite de rendre justice à la dimension normative du projet et aux injonctions que celui-ci suscite au nom de la « *libération* ».

Au sein d'Emyo, la même prudence dans l'utilisation du terme « *libéré* » est observée alors que le terme est couramment utilisé dans les discussions informelles. Le cofondateur et administrateur général d'Emyo parle d'une entreprise « *en éveil* », terme qui permettrait de sortir « de la dualité » (i.e. être libéré ou non) et entrer dans « un paradigme intégratif ». Lors de nos interviews, aucun travailleur n'a fait référence explicitement à ce terme. Tous parlaient de « *Self-management* » ou d'entreprise « *libérée* ».

Il nous apparaît donc que la notion d'« *entreprise libérée* » ne convainc ni les chercheurs, ni les praticiens tant elle invite à poser des questions (i.e. qui est libérée ? libérée de quoi ? de qui ?). Dans différentes conférences, nous avons d'ailleurs entendu de nombreuses appellations visant à remplacer le vocable « *entreprise libérée* ». Parmi ceux-ci, l'entreprise « bio-animée⁴¹ » par exemple. Même Isaac Getz, souvent identifié comme le père fondateur de l'entreprise dite libérée, s'est éloigné de la notion d'entreprise dite libérée pour s'intéresser à présent aux entreprises « *altruistes* » (Getz & Marbacher, 2019). Dans la discussion, nous reviendrons sur ce que sont les entreprises dites libérées.

En résumé, cette première section visait à comparer les deux organisations étudiées et leurs projets de « *libération* ». Au-delà d'une première comparaison rapide à l'aide d'un tableau de synthèse, nous avons mis en évidence que la pratique de l'entreprise dite libérée est influencée par le secteur, les activités et la culture organisationnelle de l'organisation. Par ailleurs, nous avons montré que les éléments sur lesquels portaient l'autonomie et la « *liberté* » des travailleurs dans les organisations divergeaient d'une

⁴¹ Terme entendu lors de l'évènement « Les entreprises libérées, futur des organisations ou impasse ? », Paris, le 26 février 2020.

équipe à une autre. Nous avons comparé les éléments sur lesquels portaient l'autonomie des travailleurs dans les deux organisations et montré l'importance de préciser ces éléments pour éviter aux travailleurs les frustrations liées à une « reprise de l'autonomie ». Cette étape a également permis de mettre en évidence que de nombreux aspects restent peu ou pas délibérés dans les cas étudiés, notamment la traduction concrète de ce que signifie la « liberté » ou l'autonomie des travailleurs. Ensuite, nous avons décrit le malaise des managers observé dans les deux organisations et mis en évidence différentes stratégies mises en place par ces managers pour pallier ce malaise. Enfin, nous avons exposé comment la « *libération* » des organisations avaient tendance à devenir « un fonds de commerce » pour ses ambassadeurs et comment le vocable d'« *entreprise libérée* » tend à se tabouïser dans les discours formels des organisations mais continue à vivre dans le quotidien des organisations.

Section 2 : Analyse comparée des espaces de discussion du travail

À l'instar de la section précédente, nous présentons tout d'abord le Tableau 69 comparant nos analyses des espaces de discussion du travail de chacune des organisations.

		SPF Mobilité & Transports	Emyo
EDT identifiés	EDT structurels	Comité de direction, comités de gestion, réunions de services ou du personnel, réunions d'équipe, entretiens liés au processus d'évaluation, réunions « one to one », stand-up meetings, réunions stratégiques, groupes de travail, interventions, réunions du réseau fédéral, réunions avec des organismes externes, réunions de chantier.	Comité exécutif, cercles Emyo, réunions de cercle, EDT « Bad Egg » (stand-up meetings, rétrospectives, démos, sprint plannings), réunions synchros.
	EDT informels	Bureaux partagés, coffee corners.	Bureaux partagés, cafétéria.
	EDT virtuels	Emails, Skype, Teams, etc.	Emails, Skype, Slack, Teams, etc.
Pratiques développées au nom de la « libération » de l'organisation		Les pratiques d'« intelligence collective », l'application du principe de subsidiarité, le développement de l'informel dans la discussion sur le travail.	Certaines pratiques d'« intelligence collective », le développement de l'informel dans la discussion sur le travail, les pratiques agiles associées aux émotions (i.e. l'approche « Bad Egg »).
Freins et leviers perçus	Leviers perçus	Les espaces de travail, l'autonomie (notamment d'organiser le dialogue sur le travail), le feedback, la transparence, le soutien du management, les compétences à dialoguer, l'état des relations interpersonnelles, les projets et réflexions sur le dialogue, la présence d'un animateur de dialogue.	Les espaces de travail, les projets en équipe « Emyo », les technologies digitales, l'informel, la solidarité, les compétences à dialoguer, la capacité à accepter les conflits, la qualité/l'état des relations interpersonnelles, l'approche « Bad Egg », le processus de feedback.

	Freins perçus	La taille de l'organisation, le bilinguisme, l'organisation en silos, la dispersion physique des travailleurs, la liberté de rejeter le dialogue sur le travail, la culture bureaucratique, le climat de méfiance, les principes d'une ingénierie de dialogue, l'injonction au dialogue créées par certaines pratiques participatives.	La taille de l'organisation, le turnover, la dispersion physique des travailleurs de l'équipe Consult, les conflits de rôles, le changement permanent, la peur, les principes d'une ingénierie de dialogue.
Dynamiques révélées dans les EDT		La résistance par la transgression des règles des espaces de discussion du travail au nom de la « <i>liberté</i> » ; l'instrumentalisation de certains espaces de discussion du travail à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique ; le passage de la prescription sur le travail à la prescription sur la délibération sur le travail menant, dans certains cas, à l'invisibilisation du travail au sein des espaces de discussion du travail ; la déconsidération des espaces de discussion du dialogue social.	Le paradoxe du développement personnel qui mène au silence dans les espaces de discussion du travail ; l'élaboration collective de prescriptions sur la délibération sur le travail, menant dans certains cas, à une mise en visibilité du travail réel ; la légitimation de l'expertise au sein des espaces de discussion du travail ; la présence de consensus de façade liés à la persistance de l'autorité légale ; l'instrumentalisation d'un postulat d'immaturation des travailleurs à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique.

Tableau 69 - Synthèse comparant les espaces de discussion du travail des deux organisations étudiées

En référence aux éléments présentés dans les chapitres précédents, le tableau compare tout d'abord les différents espaces de discussion du travail identifiés dans chacune des organisations ainsi que les pratiques spécifiques observées (i.e. celles qui ont été développées au nom de la « *libération* » de l'organisation) et les leviers et freins perçus à un dialogue de qualité sur le travail par les personnes rencontrées. Le tableau présente aussi les dynamiques spécifiques observées dans les espaces de discussion du travail de chacune des organisations. Pour rappel, celles-ci ont été identifiées à l'aide de l'analyse par catégories conceptualisantes.

Dans les deux organisations, nous constatons qu'il existe à la fois des EDT structurels, informels et virtuels. Par ailleurs, dans les deux organisations, des EDT ont été préservés suite au projet de « *libération* » de l'organisation alors que d'autres ont vu le jour. Conformément à ce que l'on peut attendre d'une culture plutôt bureaucratique et d'une grande organisation, il existe plus d'EDT structurels au sein du SPF Mobilité & Transports qu'au sein d'Emyo. Par contre, la distinction entre les EDT structurels et virtuels est moins présente au sein d'Emyo. De par la nature de leurs activités, les membres d'Emyo discutent du travail en présentiel ou virtuellement sans réellement prêter attention à la modalité retenue.

Les bureaux partagés ont été présentés, dans les deux cas, comme des espaces de discussion du travail importants où de nombreuses discussions ont lieu au quotidien. Par ailleurs, certains espaces de discussion du travail ont effectivement vu leurs pratiques évoluer suite à la « *libération* » de l'organisation. Ces pratiques sont discutées plus en détails dans la suite du chapitre. Au niveau des leviers et des freins à un dialogue sur le travail de qualité identifiés par les personnes rencontrées, dans l'ensemble, nous n'observons pas de grandes différences entre les deux cas. Si des différences existent, aucun paradoxe n'est à relever à ce sujet.

Enfin, différentes dynamiques ont été observées dans les espaces de discussion du travail des organisations. Il est intéressant de constater que si celles-ci sont toutes différentes, certaines relèvent du même registre. Ainsi, dans les deux cas, nous avons observé l'instrumentalisation de certains EDT à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique. Nous avons également observé des prescriptions sur la délibération sur le travail dans les deux organisations. Dans les sous-sections suivantes, nous investiguons quelques éléments en particulier.

2.1. La « *libération* » de l'organisation accompagnée d'une nécessaire refonte du dialogue sur le travail ?

Dans les deux cas étudiés, nous observons que les espaces de discussion du travail de l'organisation ont été amenés à évoluer suite au déploiement des projets de « *libération* ». Nous suggérons d'ailleurs que les espaces de discussion du travail sont une partie intégrante des substrats matériels soutenant la philosophie managériale. Néanmoins, dans les deux organisations, nous observons que la

« *libération* » de l'organisation ne réinvente pas totalement les pratiques et l'ensemble des espaces de discussion du travail. Principalement au sein du SPF Mobilité & Transports, mais également au sein d'Emyo, des espaces de discussion sont restés inchangés. C'est le cas, par exemple, du comité de direction. Au sein du SPF Mobilité & Transports, le comité de direction, bien que le président initiant le projet eût des intentions de changements pour cet espace de discussion du travail, refonctionne avec les mêmes acteurs et pratiques qu'avant 2013⁴². Au sein d'Emyo, le comité de direction qui avait été supprimé au départ du projet de « *Self-management* » a revu le jour à la suite de la (re)managérialisation de l'organisation.

Ainsi, dans les deux cas, nous observons qu'un questionnement sur la manière de délibérer sur le travail a été ouvert suite à la « *libération* » de l'organisation. Celui-ci a amené les responsables des organisations à proposer des nouveaux espaces de discussion du travail ou des nouvelles pratiques au sein de ces espaces de discussion du travail.

2.2. Les pratiques dites d'intelligence collective et le développement du dialogue informel

Notre analyse des espaces de discussion du travail met en évidence deux tendances communes aux cas étudiés. Il s'agit de l'apparition, au nom de la « *libération* » de l'organisation, de pratiques supposées développer l'« intelligence collective » et la place du dialogue informel sur le travail dans l'organisation.

Les pratiques d'« intelligence collective » ont fait l'objet, au sein des deux organisations, de projets pour former les travailleurs à leur application. Dans les deux cas étudiés, ces projets ont été développés à l'aide de consultants externes. Lors de notre investigation, le degré de déploiement des deux projets était dissemblable. Au sein du SPF Mobilité & Transports, seul le service d'encadrement P&O avait explicitement recours à ces pratiques. Le projet était encore relativement récent. Au sein d'Emyo, un projet similaire avait eu lieu quelques années avant notre investigation. À l'heure de notre recherche, ce projet avait été abandonné mais des pratiques généralement associées à l'« intelligence collective » ont persisté dans les espaces de discussion du travail.

Parallèlement, nous constatons, dans les deux organisations, l'importance du dialogue informel sur le travail. De nombreux travailleurs des deux organisations ont souligné l'importance, dans leur quotidien, de pouvoir dialoguer sur le travail quand cela est estimé nécessaire et sans formalisation. Cet élément ne nous semble pas propre aux entreprises dites libérées comme le montrent de

⁴² En effet, lors du déploiement du projet en 2014, le président du SPF Mobilité et Transports, Martin, a licencié une partie de son comité de direction et a mis en place de nouvelles pratiques telles que la possibilité aux travailleurs d'assister au comité de direction. À l'heure de notre étude (2019), ces « nouvelles » pratiques n'existaient plus depuis plusieurs années déjà.

nombreux travaux (e.g. J. D. Johnson et al., 1994; Kraut et al., 1990; Whittaker et al., 1994; Young, 1998). Néanmoins, nous suggérons qu'en raison de l'autonomie accordée à chacun, l'importance de l'ajustement mutuel au quotidien est d'autant plus forte dans l'entreprise dite libérée. Certains travaux issus de la littérature sur l'approche des espaces de discussion du travail soulignent aussi l'importance de la discussion informelle sur le travail. Selon Abord de Chatillon et Desmarais (2017, p. 31), les espaces de discussion du travail informels « *sont l'occasion de réels échanges qui amènent à mettre en commun des représentations diverses de l'activité, donc, de créer du débat sur l'activité. Cela montre que les espaces informels doivent être maintenus autant que possible dans les organisations* ». Nos observations soulignent donc que l'importance des espaces de discussion du travail informels est aussi présente dans les entreprises dites libérées.

2.3. Le dialogue social, délaissé de la « libération » des organisations ?

Dans le cas du SPF Mobilité & Transports, nous avons présenté le dialogue social comme une modalité de dialogue déconsidérée par de nombreuses personnes dans l'organisation. Tout d'abord, une grande majorité des travailleurs rencontrés juge le dialogue institutionnalisé trop lent ou encore « dépassé ». Certains estiment également qu'il existe d'autres espaces où ils peuvent faire entendre leur voix au sein de l'organisation. En outre, il est nécessaire de rappeler que les représentants du personnel ne sont pas élus au sein de l'administration fédérale. C'est pourquoi certaines personnes peinent à s'identifier à leurs représentants. Par ailleurs, nous avons observé que le top management de l'organisation s'accommode bien de cette déconsidération du dialogue social et n'hésite pas à encourager ce phénomène. De toute évidence, le dialogue social tel qu'institutionnalisé dans l'administration fédérale voit sa légitimité contestée.

Au sein d'Emyo, il n'existe pas d'espaces de discussion relatifs au dialogue social institutionnalisé. Pourtant, la taille de l'organisation, lors de nos investigations permettait l'établissement d'organes de concertation sociale (i.e. délégation syndicale, conseil d'entreprise et CPPT). Lors de nos entretiens, peu de personnes ont mentionné le dialogue social dans l'organisation. Néanmoins, nous avons récolté des témoignages expliquant qu'une aversion ouverte envers les syndicats de la part de la direction était connue au sein d'Emyo. Le témoignage ci-dessous illustre ce phénomène.

« En gros, le mot d'ordre était : « Je ne veux pas voir les syndicats rentrer ici » (...) donc on verra bien... Sincèrement, je pense que personne n'osera se présenter... (...) Et je pense que si envie il doit y avoir, (...) c'est juste une envie de protection, mais pas une envie (...) de faire en sorte que les choses aillent bien, ou s'améliorent ou je n'en sais rien... Je pense que ce sera plus lié à une envie de se protéger qu'une envie de faire évoluer les choses.

Mais sincèrement, je pense que personne ne va oser se présenter... et je dis bien « oser ». », – Travailleur d'Emyo⁴³.

Si nous n'avons donc pas étudié d'espaces de dialogue social au sein d'Emyo, ces témoignages nous informent sur l'appréciation de la direction d'Emyo envers le dialogue social. Ce phénomène de rejet de la concertation sociale observé dans les deux organisations nous amène à poser cette question : Pourquoi les dirigeants souhaitant donner plus de liberté et d'autonomie aux travailleurs de leurs organisations déconsidèrent-ils les mécanismes institutionnels de concertation sociale visant à défendre et à faire entendre la voix des travailleurs ? Notre recherche identifie quelques pistes de réponse à cette question.

Premièrement, nous constatons que le dialogue social est généralement associé au formalisme et à des nombreuses législations alors que l'entreprise dite libérée se veut « agile » et « flexible ». Cette différence est donc parfois mobilisée par les dirigeants pour justifier leur aversion au dialogue social.

Par ailleurs, la concertation sociale s'inscrit dans un cadre dépassant le niveau de l'entreprise. Ainsi, lorsqu'une organisation s'investit dans un dialogue social institutionnalisé, des contacts avec les niveaux sectoriels et nationaux sont inévitables. Si les dirigeants des entreprises dites libérées semblent enclins à la prise de décision décentralisée, ils ne semblent pas ouverts à la prise de décision externalisée.

Troisièmement, les organes de concertation sociale sont parfois envisagés comme des espaces où existent des contre-pouvoirs. Les espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée sont pensés par la direction comme des espaces participatifs ou encore collaboratifs. L'image du représentant syndical au service des travailleurs « contre la domination patronale » ne colle sans doute pas aux ambitions de collaboration qu'ont ces dirigeants d'entreprise. De plus, l'institution d'organes de dialogue social confirme et rappelle l'autorité et la responsabilité formelles et légales de la direction desquelles celle-ci tente de sortir (du moins en termes d'image) par le biais de la « libération » de leur organisation.

Enfin, nous l'avons vu, malgré les intentions de décentraliser les décisions au sein de l'organisation, l'entreprise dite libérée est caractérisée par un maintien de la gouvernance de l'entreprise dans les mains de la direction. Dans les organisations étudiées, nous avons vu que la direction reprend à certains moments le pouvoir décisionnel lorsque cela lui semble opportun. L'autonomie ou les libertés accordées aux travailleurs ne sont pas des droits acquis mais une possibilité dont la

⁴³ Pour des raisons de confidentialité, nous ne donnons aucune indication sur la personne qui a partagé ces informations.

pérennité n'est jamais assurée. Sans doute, l'investissement dans un dialogue social enraciné dans le quotidien de l'organisation soulèverait cette épée de Damoclès pesant au-dessus des têtes des travailleurs, ce qui pourrait effrayer les dirigeants de l'entreprise préférant déconsidérer une formalisation du dialogue sur le sujet.

Si ces différents éléments pourraient sans doute expliquer la déconsidération pour le dialogue social dans certaines entreprises dites libérées, nous nuancions nos propos en rappelant également que d'autres enjeux sociétaux pèsent sur la concertation sociale dans l'ensemble de la Belgique (e.g. de Harlez, 2017).

En conclusion, nos résultats nous amènent à penser que les projets de « *libération* » visant à multiplier les espaces de discussion dans l'organisation sont propices à une mise à mal de la concertation sociale telle qu'institutionnalisée dans la fonction publique belge actuellement. Ces éléments viennent compléter les observations de Kühl (2017) selon lesquelles les organisations syndicales peinent à trouver leur place dans les organisations post-bureaucratiques tant elles se retrouvent dans une situation paradoxale (i.e. encourager une plus grande participation des travailleurs et voir leur raison d'être progressivement diminuer par les pratiques de participation).

2.4. La présence des prescriptions sur la délibération sur le travail : l'incapacité du management à trouver un équilibre entre la gestion de l'organisation et la « *liberté* » et l'autonomie proclamées ?

Un autre point commun observé dans les espaces de discussion du travail des deux organisations est la présence de prescriptions sur la manière de délibérer sur le travail. Au sein du SPF Mobilité & Transports, nous avons vu que des pratiques d'« intelligence collective » et l'application du principe de subsidiarité pouvaient être considérées comme des nouvelles prescriptions sur la délibération du travail au nom de la « *libération* » de l'organisation. Au sein d'Emyo, le même développement de pratiques dites d'intelligence collective a eu lieu mais a ensuite été abandonné. Au sein de l'équipe Consult, d'autres prescriptions sur la manière de dialoguer sur le travail ont vu le jour avec le développement de l'approche « Bad Egg ». Il nous apparaît intéressant de souligner deux éléments à cet égard.

Premièrement, nous nous interrogeons sur ces prescriptions. Intuitivement, nous pourrions penser qu'un projet de « *libération* » d'une organisation amènerait moins de prescriptions dans l'organisation, au nom de l'autonomie et de la liberté proclamées. Pourtant, nous observons que ces prescriptions semblent bien présentes. Si nous avons observé moins de prescriptions sur le travail, nous avons identifié de nombreuses prescriptions apparues « au nom de la *libération* » de l'organisation. Il nous semble que ces prescriptions de la part du management dans les espaces de discussion du travail témoignent de l'impossibilité des managers ou des directions d'abandonner

la gestion de l'organisation. Plutôt que d'imposer la manière de réaliser le travail, ils imposent la manière de délibérer sur le travail. Ainsi, contrairement à l'idéal d'autonomie ou de « *liberté* » invoqué par les ambassadeurs des entreprises dites libérées, de nombreuses prescriptions persistent à l'égard des travailleurs dans ces organisations.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que nous n'avons pas identifié les mêmes effets de ces prescriptions sur la délibération sur le travail dans les deux cas étudiés. Au sein du SPF Mobilité & Transports, nous avons vu que ces prescriptions avaient tendance à invisibiliser le travail réel et ainsi, être à l'origine de la disparition de certains espaces de reconnaissance au travail pour certaines personnes. Au sein d'Emyo, par contre, l'approche « Bad Egg » semblait permettre une focalisation sur le travail réel et permettre un dialogue de qualité sur le travail. Sans doute la différence entre ces deux incidences tient au caractère obligatoire ou souple de ces prescriptions.

Dans le cas du SPF Mobilité & Transports, l'application du principe de subsidiarité et les pratiques d'« intelligence collective » ont été imposées par le management de l'organisation. Les pratiques supposées développer l'« intelligence collective » ont été prescrites par un consultant externe et ont été transposées aux espaces de discussion du travail du service d'encadrement P&O. Dans le cas d'Emyo, l'approche « Bad Egg » a émergé de l'équipe Consult elle-même et l'entièreté de l'approche est construite par les travailleurs eux-mêmes en fonction de leur besoin. Pour rappel, d'une équipe à une autre, les pratiques « Bad Egg » sont mobilisées différemment. Certaines équipes ont d'ailleurs décidé de ne pas mobiliser « Bad Egg » et ce choix est accepté dans l'organisation même si le management d'Emyo encourage largement le recours à ces pratiques et envisage de la commercialiser. D'ailleurs, nous avons vu que le fait que l'organisation se saisisse récemment de cette initiative (notamment pour la commercialiser) mène à l'existence d'injonctions au sujet de la délibération sur le travail. Certaines personnes estimaient en effet que certaines équipes ne faisaient pas du « vrai Bad Egg », alors que l'approche se veut adaptative dans la théorie.

En bref, il nous semble que les pratiques de délibération sur le travail sont importantes car elles sont parties prenantes du substrat matériel de la « *libération* » de l'organisation. Il est donc utile d'y réfléchir et d'envisager des pratiques pour assurer un dialogue sur le travail de qualité. Néanmoins, les dimensions adaptative et collective de ces pratiques semblent essentielles pour assurer leur adéquation aux réalités locales du travail et leur acceptation par les différentes équipes.

Plus globalement, notre analyse montre la difficulté pour le management de trouver un équilibre entre l'autonomie et la « *liberté* » des travailleurs et le maintien de la gestion de l'organisation. Si la technique managériale de l'entreprise dite libérée promeut la participation des travailleurs dans les prises de décision de l'organisation, notre recherche a permis d'identifier des biais à la participation

des travailleurs dans les deux organisations : des prescriptions implicites menant à l'épuisement de l'élan participatif.

« Petit à petit, il y a des choses qui se sont perdues parce que la personnalité de la gérance fait que l'on n'ose plus, en fait, le faire... Et donc, voilà, ça fait partie de toutes ces petites dérives qui font qu'aujourd'hui, parfois, on se demande : « Mais est-ce qu'on est vraiment encore dans du self-management, ou pas ? » ... Il y a des décisions qui ne sont plus collectives, il y a des choses où tout d'un coup, on sent que ça dérive un petit peu. Alors, plutôt que de se mettre ensemble, assis autour d'une table où on discute, où on essaye de trouver des solutions... Non, on en vient avec une décision hiérarchique. (...) Par exemple, [pour organiser un événement], je dis : « oui, mais c'est quoi le budget ? ». (...) [On me répond] : « Oh tant que tu gères ça en bon père de famille ». Ok, vu mon parcours de vie, moi, bon père de famille, 1000 euros, c'est énorme. Donc, avant de dépenser 1000 euros dans un événement, j'ai quand même pesé les pours et les contres. Pour quelqu'un d'autre, ça va être 5000. Pour quelqu'un d'autre, c'est 10 000... Donc gérer en bon père de famille, c'est super, mais on n'a pas tous, les mêmes repères et tous, les mêmes références. Donc pour moi, l'autonomie a ses limites-là en fait... parce que qu'est-ce qu'il se passe si quelqu'un, en bon père de famille, va mettre 10.000 ou 15.000, voire 20.000 euros... si tout le monde le laisse faire, mais au dernier moment en fait, ça ne plaît pas parce que... « Il est fou lui ! Un événement à 10.000 euros ! Ça ne va pas !!! » ... On va lui tomber dessus de manière assez violente et la personne ne va pas comprendre ce qui va lui arriver parce qu'on lui a dit de gérer en bon père de famille, ce qu'il a pensé faire... » -
Fred, Emyo.

Cet extrait témoigne de l'existence de ce que nous pourrions appeler des injonctions implicites. Ce sont en fait des attentes de la part de la direction ou du management de l'organisation qui ne sont pas dites mais qui exercent une pression sur les travailleurs. C'est l'étude des espaces de discussion du travail des deux entreprises dites libérées qui nous a permis de les identifier. En effet, car c'est au sein de ces espaces que celles-ci se révèlent et cessent d'être implicites.

Que ce soit lorsque le directeur du service d'encadrement P&O dit : « Vous m'avez déçu » alors que le groupe de travailleurs volontaires a choisi une date et une activité pour le teambuilding de l'équipe ou encore lorsque la direction d'Emyo dit : « Si c'est ça vos choix, alors je reprends le contrôle », nous observons de multiples témoins d'attentes implicites envers les travailleurs. En fait, il est attendu des travailleurs qu'ils prennent certaines décisions et/ou certaines initiatives – en toute autonomie, bien sûr. Ces attentes qui pèsent sur leurs épaules ne sont jamais dites explicitement jusqu'à ce qu'elles se révèlent dans un espace de discussion du travail.

Des situations de ce type, nous en avons observées dans les deux organisations et dans les deux cas, elles mènent à l'épuisement de l'entrain participatif. Lorsque les travailleurs s'aperçoivent que les choix ou les initiatives qu'ils prennent en « toute liberté » ou en « toute autonomie » sont en

réalité loin de leur appartenir, ils n’y croient plus. C’est ainsi que plusieurs témoignages, comme dans l’extrait ci-dessus, illustrent une forme d’épuisement de l’entraîn participatif.

Ce constat nous amène à identifier une grande difficulté des gestionnaires des entreprises dites libérées : accepter l’incertitude et la diversité des choix ou des décisions qui seront prises localement. Alors que le management a toujours eu pour mission de prédire, organiser, coordonner... l’entreprise dite libérée invite à ouvrir la participation de toutes et tous à la gestion de l’entreprise. Si les intentions sont bonnes, nous constatons que le « lâcher-prise » nécessaire la réalisation de ce projet est très difficile. Ainsi, l’autonomie et la liberté sont prônées mais des discussions ou des règles prescrites dans certains espaces rappellent qu’il est important de faire les *bons* choix ou de prendre les *bonnes* initiatives. Cette situation tend à décourager les travailleurs de participer dans le meilleur des cas, mais peut aussi conduire à exercer une pression et un stress constant sur les travailleurs qui cherchent à comprendre ce qu’il est attendu d’eux.

Cette pression et/ou ce stress ne seront que renforcés lorsque le management rappelle à l’occasion que la liberté et l’autonomie accordées ne sont pas pérennes et qu’il est en leur pouvoir de « reprendre le contrôle » si ces mêmes travailleurs ne font pas preuve du niveau de « maturité » attendu par la direction. Ainsi, la liberté et l’autonomie des travailleurs sont imposées à ces derniers. Avec ces nouvelles directives, ils sont censés prendre les *bonnes* décisions et les *bonnes* initiatives – c’est-à-dire celles qui auraient été prises par le management. Et s’ils échouent à les identifier ou à les mettre en œuvre, ils se verront traités d’immatures⁴⁴. La liberté et l’autonomie peuvent donc rapidement se retrouver au cœur d’un chantage de la direction envers les travailleurs. Cette emprise violente et invisible sur les travailleurs peut encore se renforcer lorsque le management tient un discours évangéliste qui tend à blâmer les travailleurs qui ne trouveraient pas leur place dans cet environnement présenté comme « exceptionnel ». C’est le cas, par exemple, quand le management tient des propos tels que : « il est parti car il ne voulait pas se remettre en question », « si elle n’est pas contente, elle n’a qu’à aller voir ailleurs comment ça se passe, elle reviendra en courant », etc.

En bref, nous observons la présence de nombreuses attentes et prescriptions envers les travailleurs dans les entreprises dites libérées étudiées en dépit des discours portés par les ambassadeurs de ces projets.

En résumé, dans cette section, nous avons comparé les espaces de discussion du travail des deux cas étudiés. Dans un premier temps, nous avons établi un tableau de synthèse reprenant les principaux éléments observés dans les chapitres 5 et 6 au sujet des EDT. Ensuite, nous nous

⁴⁴ Dans le meilleur des cas. Nous avons aussi entendu des références à des « gamins » ou encore des métaphores dans lesquelles ils sont comparés à des animaux.

sommes attardée sur quelques éléments en particulier. Premièrement, nous avons souligné que la « *libération* » de l'organisation s'est accompagnée, dans les deux organisations d'une refonte partielle des espaces de discussion du travail. Ensuite, nous avons expliqué que le développement des pratiques d'« intelligence collective » et le développement de la discussion informelle sur le travail semblaient être deux pendants de la délibération sur le travail dans l'entreprise dite libérée. En outre, nous nous sommes arrêtée un instant sur le dialogue social. S'il n'a pas été étudié explicitement dans les deux organisations, nous avons de nombreux indices sur la déconsidération de celui-ci dans les entreprises dites libérées. Enfin, nous nous sommes intéressée aux prescriptions sur la délibération sur le travail ainsi qu'aux attentes implicites que nous avons observées dans les espaces de discussion du travail dans les deux cas étudiés.

Résumé du chapitre 7

Analyse comparée des deux cas étudiés

Le septième chapitre de cette thèse vise à comparer les résultats des deux études de cas réalisées dans le cadre de cette recherche. Premièrement, nous comparons les deux organisations et leurs projets de « *libération* ». Cette démarche permet de mettre en évidence que les deux organisations sont plutôt dissemblables en termes de taille, de secteur et d'activités. Néanmoins, la philosophie de la « *libération* » est bien présente au cœur de leurs projets respectifs. Au-delà d'une comparaison descriptive, cinq éléments principaux sont mis en évidence :

- Si les idéologies des projets de « *libération* » sont bien similaires dans les deux organisations, nous observons que la pratique de l'entreprise dite libérée est influencée par le secteur, les activités et la culture de l'organisation.
- Il existe dans les deux cas des différences locales dans l'application concrète de l'autonomie et de la liberté au travail. Ces différences sont aussi teintées parfois d'ambiguïtés qui peuvent mener à des incompréhensions pour les travailleurs. Plus généralement, nous observons que les travailleurs d'Emyo bénéficient de plus de zones d'autonomie et de liberté que les travailleurs du SPF Mobilité & Transports. Par ailleurs, certains éléments (i.e. la stratégie de l'organisation, l'allocation des ressources, la gestion de la performance et des personnes ainsi que l'ingénierie organisationnelle du dialogue) font l'objet de peu ou pas de délibération dans les deux organisations. C'est le cas notamment de ce que signifie concrètement la « liberté » pour les travailleurs des organisations étudiées.
- Les managers ou les personnes endossant des tâches généralement associées à la fonction de management éprouvent des difficultés dans les deux organisations. Nous identifions les sources de ce malaise (e.g. responsabilités inchangées, invisibilisation du travail) et différentes stratégies mises en place par ceux-ci pour pallier ce malaise.
- Dans les deux organisations, nous constatons également que le projet de « *libération* » a pu servir à différentes personnes pour faire du conseil (et de l'argent) en transformation organisationnelle.
- Un autre point commun est également le malaise autour du terme « *entreprise libérée* ». S'il est largement utilisé dans les discussions informelles, il est dénigré officiellement et des substituts sont mobilisés.

Enfin, nous comparons les analyses des espaces de discussion du travail des deux organisations. Au-delà d'une comparaison descriptive, quatre éléments principaux sont exposés :

- Dans les deux organisations, le projet de « *libération* » s'est accompagné d'une refonte partielle des espaces de discussion du travail.
- Dans les deux cas étudiés, le projet de « *libération* » a mené au développement de pratiques supposées développer l'« intelligence collective » dans les espaces de discussion du travail et au développement du dialogue informel sur le travail.
- Nos analyses mettent également en évidence une déconsidération importante du dialogue social dans les deux cas étudiés.
- Au nom de la « *libération* » de l'organisation, des prescriptions sur le travail ont diminué au profit de prescriptions sur la délibération sur le travail dans les deux cas. Une différence importante est à noter, le seul projet qui semble produire un dialogue de qualité sur le travail est celui qui a émergé des équipes de travail elles-mêmes et non d'une initiative managériale. Plus globalement, dans les deux cas étudiés, nous avons révélé l'existence d'injonctions et de prescriptions dans les espaces de discussion du travail en dépit du discours sur l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs.

Chapitre 8 : Discussion

Objectifs du chapitre

- *Exposer les contributions de la thèse ;*
- *Emettre des propositions pour la pratique ;*
- *Mettre en évidence les limites de la recherche et proposer des perspectives de recherches futures.*

Introduction

Ce chapitre répond à trois objectifs. Premièrement, il expose les différentes contributions de la recherche. Celles-ci sont de différents ordres. Nous traitons tout d'abord des contributions relatives à notre objet de recherche, à savoir, le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Ce faisant, nous revenons donc sur les travaux exposés dans le troisième chapitre de la thèse portant sur le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Ensuite, nous revenons plus globalement sur l'approche des espaces de discussion du travail et questionnons en quoi l'entreprise dite libérée peut-elle être une voie vers un management par la discussion. Ensuite, nous prenons une première prise de recul sur ces éléments et revenons sur nos contributions aux connaissances sur la « *libération* » des organisations. Dans ce chapitre, nous revenons aussi par exemple sur notre définition de l'entreprise dite libérée et proposons une analogie avec le mode de vie « zéro déchet ». Pour clôturer cette première partie, nous formulons enfin une réflexion à partir des travaux de Danièle Linhart (2015) concernant la sur-humanisation managériale pour évoquer en quoi nos travaux contribuent plus globalement à comprendre les transformations managériales actuelles.

Dans une deuxième section, ce chapitre expose quelques propositions pour la pratique. Alors que la performativité des recherches critiques est un vif débat (Spicer et al., 2009, 2016; Spoelstra & Svensson, 2016), nous nous inscrivons du côté des chercheurs souhaitant offrir un retour aux acteurs de terrain. Nous proposons ainsi trois pistes de réflexions principales : (1) la mise en délibération des notions de liberté, d'autonomie et de responsabilité ; (2) la (re)visibilisation du travail réel ; (3) l'attention à la cohérence entre les discours et les actions au profit de l'entraide participatif.

Enfin, ce chapitre souligne les limites de la recherche et les perspectives de recherches futures auxquelles les résultats de la thèse invitent.

Section 1 : Contributions de la recherche

Cette section expose les principales contributions de la thèse et entre en discussion avec différents référents théoriques mobilisés dans la première partie de la thèse. Celle-ci est structurée au regard de la proximité de nos contributions à notre objet de recherche. Ainsi, nous commençons par évoquer les contributions au sujet du dialogue sur le travail dans l'entreprise dite libérée (Cf. Chapitre 3). Ensuite, nous montrons comment ces résultats peuvent entrer en discussion avec la littérature sur l'approche des espaces de discussion du travail (Cf. Chapitre 2). Ces réflexions nous amènent à une première étape de prise de recul où nous présentons en quoi nos travaux contribuent aux connaissances sur le phénomène de « *libération* » des organisations (Cf. Chapitre 1). Enfin, et pour penser de façon plus globale les transformations managériales actuelles et comment notre recherche contribue à les comprendre, nous revenons sur les travaux de Danièle Linart (2015) sur la sur-humanisation managériale.

1.1. À propos du dialogue sur le travail dans l'entreprise dite libérée

Tout d'abord, intéressons-nous aux contributions concernant l'objet de notre recherche, à savoir, le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées.

Alors que Landivar et Trouvé (2017) se demandaient si les entreprises dites libérées permettaient d'ouvrir des nouveaux champs de délibération démocratique sur le travail et que Picard (2015) invitait à explorer la place et la fonction des pratiques de discussion du travail, notre recherche contribue à caractériser les espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées et à identifier différentes dynamiques à l'œuvre au sein de ceux-ci.

Tout d'abord, cette recherche montre qu'un projet de « *libération* » d'une organisation ne réinvente pas l'ensemble des pratiques de dialogue sur le travail mais invite à une refonte partielle des espaces de discussion du travail. Dans l'ensemble, il s'agit plutôt de changer les « règles du jeu » de certains espaces existants, notamment en y appliquant le principe de subsidiarité ou en y instaurant des dynamiques participatives. Notre recherche montre également des dynamiques de réappropriation de certains espaces par les travailleurs afin d'assurer une discussion sur le travail. Que ce soit dans la pratique des bureaux partagés et des « coffee corners », nous avons observé de nombreuses pratiques de résistance et de réappropriation. Ces résultats soutiennent les travaux de Picard (2015) montrant comment certaines pratiques de l'entreprise dite libérée peuvent être détournées en espaces de discussion propices à un dialogue de qualité.

À propos des objets de la délibération, Frémeaux et Taskin (2019) avancent qu'il n'existe généralement pas de dialogue sur la mission de l'organisation, ce qui constitue un frein à un management par le dialogue. Notre recherche montre qu'au-delà de la mission de l'organisation,

d'autres aspects sont peu ou pas délibérés. En effet, nous avons identifié que la stratégie de l'organisation, l'allocation des ressources, la gestion de la performance et des personnes ainsi que l'ingénierie organisationnelle du dialogue sont peu délibérées dans les organisations étudiées (Cf. Figure 14).

En outre, notre recherche met en évidence différentes dynamiques de résistance ou de distorsion des processus de délibération sur le travail. Nous montrons comment certains travailleurs s'approprient le discours sur la liberté et l'autonomie afin de transgresser les règles de certains espaces de discussion du travail. Nous avons également mis en évidence les dynamiques de résistance des managers (ou anciens managers) pour instrumentaliser certaines discussions ou décisions. Que ce soit par des accords préalables ou en utilisant un postulat d'immaturité des travailleurs, nous avons montré comment ceux-ci pouvaient instrumentaliser des espaces de discussion sur le travail. Ces résultats étoffent ainsi les connaissances existantes au sujet des distorsions des processus de communication dans les entreprises dites libérées présentées dans le Chapitre 3 (Frémeaux & Taskin, 2019; Picard, 2015).

Par ailleurs, un des apports principaux de notre recherche est de montrer comment la diminution de la prescription sur le travail (liée à la proclamation des valeurs d'autonomie, de responsabilité et de liberté) mène généralement à une augmentation des prescriptions sur la délibération sur le travail. Ainsi, si la philosophie managériale invite à ne plus dire aux travailleurs ce qu'ils doivent faire et comment, nous observons, dans les deux cas, des prescriptions concernant les substrats techniques de la délibération tels que les pratiques dites d'intelligence collective. Nous avons observé deux situations différentes à cet égard.

Dans un cas, les pratiques étaient élaborées par des consultants externes et imposées aux travailleurs. Cela avait pour conséquence une invisibilisation du travail réel par le biais d'une focalisation grandissante sur les « règles du jeu » de la discussion plutôt que sur l'activité de travail. En effet, les pratiques dites d'intelligence collective tendent à amener les acteurs du dialogue à se focaliser sur le respect des règles ou encore sur le tour de parole à respecter plutôt que sur le travail qui devrait être au cœur de la discussion. Pourtant, l'ensemble des personnes rencontrées semble considérer ces pratiques comme des outils utiles, voire indispensables pour assurer un dialogue de qualité sur le travail dans l'organisation dite libérée. Si certaines recherches vont dans ce sens en considérant ces pratiques comme des leviers d'innovation dans les équipes de travail (Gréselle-Zaïbet, 2019), notre recherche sera plus nuancée et montre les côtés « sombres » pouvant émerger du déploiement des pratiques dites d'intelligence collective. Ce phénomène fut observé également lors de l'application du principe de subsidiarité. En effet, une invisibilisation du travail réel était liée à une application stricte du principe qui suppose que si un travailleur ne rencontre pas de

problème particulier dans son travail, il n'a pas à en parler dans l'espace de discussion. Cela amène à invisibiliser le travail réel et les éventuelles difficultés rencontrées par le travailleur auxquelles il est parvenu à faire face seul.

Dans le deuxième cas, les pratiques de délibération étaient suggérées, contextualisées au secteur d'activités, et permettaient des formes d'appropriation par les travailleurs. Dans ce cas, il est apparu que la pratique est un réel levier à un dialogue sur le travail réel et offre des « vrais » espaces de discussion du travail. Ces observations ne sont pas sans conséquence sur la question de la reconnaissance au travail. Dans le premier cas, l'invisibilisation du travail réel contribue à une disparition d'espaces de reconnaissance au travail alors que dans le deuxième cas, les différentes facettes de la reconnaissance au travail sont possibles dans ces espaces. De nombreux travaux montrent en effet que la reconnaissance au travail comporte de multiples facettes car elle naît à la fois de la reconnaissance de la personne, de sa pratique et de ses efforts dans le travail ainsi que des résultats de son travail (e.g. Brun & Dugas, 2005; Gernet & Dejours, 2009; Honneth, 2004). Ainsi, que ce soit la reconnaissance de la personne (par la possibilité d'exprimer ou non des émotions), la reconnaissance des efforts et de la pratique (par la possibilité de revenir sur les difficultés du dernier « *sprints* » - donc, des dernières semaines de travail) et enfin, la reconnaissance des résultats (par les nombreuses rétrospectives), ces espaces de discussion du travail semblent permettre les différentes expressions de la reconnaissance au travail.

Ces résultats font écho à d'autres travaux portant sur la (re)régulation entre autonomie et contrôle liée à la l'instauration de pratiques managériales (e.g. Taskin & Edwards, 2007). En effet, certains auteurs ont mis en évidence comment l'instauration de certaines pratiques managériales pouvait contribuer, à la fois, à une augmentation de l'autonomie des travailleurs, et à une augmentation de prescriptions ou d'attentes à leur égards (Bélanger et al., 2003; Geary & Dobbins, 2001).

1.1.1. Retour sur l'approche des espaces de discussion du travail

En identifiant et en caractérisant les espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées, notre recherche contribue également aux connaissances sur les espaces de discussion du travail.

Premièrement, notre recherche enrichit les connaissances au sujet des leviers et freins à un dialogue de qualité sur le travail (e.g. Detchessahar, 2013). Par exemple, parmi les obstacles identifiés dans la littérature, se trouvaient le recours à certaines formes de violence verbale ou encore la centralisation excessive des décisions. Nous montrons que la décentralisation des décisions ne suffit pas à rendre le dialogue de qualité si des formes de violence verbale persistent. Notre recherche expose également comment la culture du silence peut se développer dans les espaces de discussion du travail (notamment par le paradoxe engendré par l'injonction au développement personnel).

Au-delà des freins et leviers identifiés par les personnes rencontrées, nos observations sur les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail peuvent être mises en parallèle avec les quatre types de coûts à la discussion identifiés par Detchessahar (2013), à savoir, les coûts cognitifs, politiques, sociaux et de responsabilisation. En effet, alors que la littérature suggère que les coûts cognitifs sont ceux liés au dévoilement de soi dans un espace de discussion du travail, nous suggérons que ce coût peut être renforcé dans les entreprises dites libérées où une injonction forte au développement personnel est présente. En effet, la pression à ne pas être à la « hauteur » lors du dévoilement de soi pourrait être supérieure dans ces organisations.

Par ailleurs, nous avons également l'intuition que les coûts sociaux identifiés par Detchessahar (2013) sont importants dans les entreprises dites libérées, notamment à cause des injonctions implicites à l'égard des travailleurs. En effet, les coûts sociaux font référence à la pression ressentie suite à la critique d'une idée exprimée ou face à l'obligation de se justifier auprès des autres membres de l'espace de discussion du travail (Detchessahar, 2013). Nous avons observé une certaine pression dans les espaces de discussion du travail à prendre certaines décisions ou à proposer certaines initiatives afin de ne pas être jugés par les autres. Notre recherche invite à être particulièrement attentifs à la manière dont ces coûts à la discussion peuvent être renforcés par certaines attitudes des personnes présentes dans les espaces de discussion du travail.

Notre recherche soutient également les travaux de Detchessahar (2013) selon lesquels les espaces de discussion du travail sont des espaces de reconnaissance au travail. Pour rappel, nous avons vu comme, par exemple, l'application du principe de subsidiarité au sein du SPF Mobilité & Transports, pouvait mener à la disparition d'espaces propices à la reconnaissance au travail. Ce faisant, notre recherche enrichit la littérature sur l'approche des espaces de discussion en montrant que certaines dynamiques peuvent émerger à l'intérieur de ces espaces et empêcher la discussion sur le travail (par des phénomènes de mutisme ou par les consensus de façade, par exemple).

Ainsi, si les espaces de discussion du travail peuvent être des espaces de réassurance (Detchessahar & Honoré, 2002) ou concourir à la création d'une culture de la sécurité (Rocha et al., 2015, 2019), ils peuvent aussi être le lieu de dévoilement d'injonctions implicites à l'égard des travailleurs et le lieu où des dynamiques d'instrumentalisation de la discussion émergent. Ces éléments nous ont permis de comprendre comment peut apparaître l'épuisement du participatif et ainsi, la distanciation du travailleur envers son travail. Alors que les principes de l'entreprise dite libérée, à savoir, prôner l'autonomie, la liberté et la responsabilité ont pour objectif d'inviter le travailleur à s'engager subjectivement dans son travail, certaines dynamiques sont propices à la distanciation du travailleur de son travail. Alors que l'intention du management « libéré » est de sortir le travailleur du mutisme associé à un management contrôlant et autoritaire, certaines dynamiques créées par

les applications concrètes de l'entreprise dite libérée mènent au mutisme du travailleur dans son organisation. Nous pensons que ce mutisme est d'autant plus difficile à vivre au quotidien par les travailleurs dans l'entreprise dite libérée du fait de l'existence d'une injonction à la participation des travailleurs.

Par ailleurs, notre recherche révèle que le phénomène des entreprises dites libérées est éminemment discursif. L'influence du discours s'observe dans les livres, les conférences, mais aussi sur le terrain. L'approche des entreprises dites libérées par les espaces de discussion du travail apparaît dès lors pertinente car elle permet de saisir (au moins partiellement) la dimension discursive des entreprises dites libérées de l'intérieur. Par ailleurs, alors que les discours organisationnels s'articulent essentiellement autour de valeurs telles que la liberté, l'autonomie ou encore la responsabilité, l'approche des espaces de discussion du travail permet de questionner la place du travail réel dans ces organisations.

Plus globalement, notre recherche contribue donc à démontrer la pertinence de l'approche des espaces de discussion dans le cadre d'une recherche visant la description et la compréhension d'une réalité organisationnelle. En sortant de la dimension normative de l'approche des espaces de discussion du travail, nous montrons comment celle-ci peut servir à l'étude du dialogue sur le travail dans une organisation. En effet, la littérature sur l'approche des espaces de discussion du travail a permis l'identification des différents espaces où se déroulent des discussions ayant des répercussions sur le travail ainsi que les différentes dynamiques dialogiques ou encore d'appropriation dont ces espaces font l'objet par les acteurs du terrain.

Il est dès lors important de revenir ici sur notre conception particulière de l'approche des espaces de discussion du travail. Dans notre recherche, nous avons retenu une approche extensive des espaces de discussion du travail. Ainsi, dans les travaux mobilisant généralement cette approche, la notion de discussion fait référence à une forme particulière de communication, à un échange permettant la construction des règles, des normes et/ou des solutions de compromis face aux difficultés du travail réel (Detchessahar, 2013). Notre recherche ayant pris pour pari que des espaces de discussion du travail existent dans toutes les organisations a permis de caractériser des espaces de discussion du travail au sens extensif du terme dans les entreprises dites libérées. Dans notre recherche, le terme de discussion fait donc davantage référence aux échanges sur l'activité, sur les processus mais aussi sur les aspects stratégiques du management (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017) et le terme travail fait référence à l'activité réelle, au travail réel exercé par les personnes présentes dans l'espace de discussion (Coutrot, 2018).

Dans l'ensemble, les personnes rencontrées appréciaient la qualité du dialogue sur le travail dans leurs organisations. Mais peut-on conclure qu'il s'agit d'espaces de discussion du travail au sens

restrictif ? En réalité, notre constat est nuancé. Nous avons observé certains espaces (notamment dans des réunions d'équipes, des groupes projets ou encore des espaces « *Bad Egg* ») qui permettent réellement la mise en débat de l'activité et la mise en visibilité du travail réel. A contrario, nous avons également observé la multiplication d'espaces de discussion visant à la régulation managériale ou à l'échange d'informations sans possibilité d'ouvrir réellement du dialogue sur le travail réel.

Parmi les travailleurs rencontrés, dans l'ensemble, nombreux sont ceux qui estiment que les projets de « *libération* » des organisations leur ont permis une certaine réappropriation du dialogue sur le travail. Ainsi, nous dirions que si l'entreprise dite libérée n'est pas de facto créatrice d'espaces de discussion sur le travail – d'ailleurs, l'ingénierie de ceux-ci n'est pas au cœur des préoccupations de ses ambassadeurs - elle permet néanmoins, par les possibilités de réappropriation des travailleurs du discours sur l'autonomie et la « liberté », la création d'espaces de régulation collective du travail réel.

Grâce à notre analyse basée sur une conception particulière des espaces de discussion du travail, nous avons observé des espaces où les travailleurs vont discuter de leur travail, des difficultés ou enjeux qu'ils rencontrent et trouver ensemble des solutions à ceux-ci mais également des espaces où ils discutent de processus ou d'aspects managériaux. Donc, bien que nous faisons explicitement référence aux travaux de l'approche des espaces de discussion du travail, nous sortons de la proposition normative de cette approche visant à (ré)instaurer un dialogue sur le travail dans les organisations (e.g. Detchessahar & Grevin, 2009; Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015). Cette perspective particulière nous a mené à adopter une attitude d'acteur observateur des espaces de discussion observés. Ainsi, notre méthodologie (reposant à la fois sur des entretiens semi-directifs et des observations) nous a permis d'identifier des dynamiques à l'œuvre dans ces espaces et de comprendre le vécu des personnes dans ceux-ci. En revanche, comme déjà annoncé, notre recherche ne permet pas de savoir si la technique managériale qu'est l'entreprise dite libérée offre des espaces de discussion du travail au sens restrictif du terme (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017; Detchessahar, 2013). D'ailleurs, si notre recherche montre l'invisibilisation du travail réel induite par certaines pratiques de délibération de l'entreprise dite libérée, des recherches futures pourraient étudier de façon plus approfondie la place du travail réel des travailleurs de première ligne dans l'ensemble des espaces de discussion des entreprises dites libérées. Pour ce faire, nous suggérons une entrée par le travail et une méthodologie qui permet la restitution de discussion sur le travail comme c'est le cas, par exemple, dans les travaux de Collard (2019). Dans la lignée de ces questionnements, il serait aussi pertinent d'envisager, à l'instar des travaux d'Abord de Chatillon et Desmarais (2017) une recherche quantitative visant à évaluer la présence et la qualité des espaces de discussion du travail dans les entreprises dites libérées.

Afin de compléter cette réflexion, il apparaît important de revenir aux possibilités (ou non) qu'offrent les entreprises dites libérées pour le déploiement d'un management par la discussion.

1.1.2. L'entreprise dite libérée, une voie vers un management par la discussion ?

La partie théorique de la thèse présente le management par la discussion prôné par plusieurs auteurs mobilisant et théorisant l'approche des espaces de discussion du travail (e.g. Conjard & Journoud, 2013; Detchessahar, 2019). Pour rappel, cette proposition managériale vise à développer les conditions qui permettront aux espaces de discussion du travail de devenir des opérateurs de santé, des espaces de prise de connaissance des difficultés du travail, de reconnaissance et de réassurance pour les travailleurs. Dans cette sous-section, nous essayons de voir dans quelle mesure la technique managériale de l'entreprise dite libérée est propice ou non à un management par la discussion (ou encore management du travail).

Le management par la discussion est défini par Detchessahar (2013, p. 68) comme « *une action de conception des conditions managériales et organisationnelles de soutien à la discussion sur le travail* ». Pour cet auteur, plusieurs conditions sont nécessaires à son déploiement, à savoir, la création d'un écosystème organisationnel favorable à la discussion et une ingénierie des espaces de discussion du travail (Detchessahar, 2013). Selon Conjard et Journoux (2013, p. 85), le management du travail repose sur trois piliers interdépendants qui sont :

- « *Une organisation du travail qui redonne des marges de manœuvre aux individus et en particulier à l'encadrement de proximité selon un rôle de traduction et de soutien à la réalisation du travail de ses subordonnés ;*
- *L'institutionnalisation d'espaces de discussion qui permettent de mettre en débat et de gérer, à différents niveaux (stratégique et opérationnel), les tensions entre ce qui est demandé (le prescrit) et ce qu'il est possible de faire (le travail réel), de trouver des compromis entre les différentes prescriptions et attentes vis-à-vis du travail ;*
- *Un soutien organisationnel auprès de l'encadrement afin de l'aider à assurer pleinement cette fonction de management du travail. Ce soutien renvoie à l'implication des directions générales et de l'ensemble de la ligne managériale avec une attention particulière en termes de reconnaissance du travail des managers. »*

Le cœur du management par la discussion qui fait très certainement défaut aux entreprises dites libérées est sans conteste le rôle et la place du management intermédiaire dans l'organisation. Dans le cas des entreprises dites libérées, le management intermédiaire a tendance à être décrié voire supprimé de l'organisation du travail. En effet, la littérature managériale la plus extrême prône la fin du management (e.g. Nayar, 2011). Néanmoins, notre recherche montre que le management existe toujours dans les entreprises dites libérées étudiées. Dans le cas du SPF Mobilité & Transports, il n'a jamais été remis en cause car l'organisation du travail et la législation ne le

permettaient pas. Dans le cas d'Emyo, nous avons observé une (re)managérialisation de l'organisation. Malgré ces situations qui témoignent de la place importante des managers dans l'organisation, les directions des cas étudiés ne donnent pas une attention particulière en termes de reconnaissance du travail aux managers telle que suggérée dans le management par la discussion (Conjard & Journoud, 2013)

Ainsi, si le management par la discussion invite à (re)valoriser le métier de manager dans les organisations, notre recherche montre les difficultés de celui-ci dans les entreprises dites libérées. Nous avons en effet identifié quatre causes potentielles au malaise des managers dans l'entreprise dite libérée, à savoir : (1) la persistance de leurs responsabilités en termes de résultats à atteindre ; (2) l'invisibilisation du travail induite par différentes pratiques et prescriptions dans les espaces de discussion du travail ; (3) la « tabouisation » des contrôles sur le travail ; (4) et l'ambiguïté du rôle et de la place de la direction et du management intermédiaire. Au regard de ces causes du malaise des managers, pour rappel, nous avons identifié trois stratégies de résistance mises en place par les managers pour faire face au malaise vécu : (1) l'instrumentalisation de certains espaces de discussion du travail ; (2) la concentration de la charge de travail sur certains travailleurs et l'isolement d'autres ; (3) le rejet de la philosophie managériale.

Ces éléments complètent les recherches de Holtz (2017b) ou encore de Fox et Pichault (2017) qui montrent que le processus de « *libération* » d'une organisation peut mener à l'exclusion de certaines catégories d'acteurs, à savoir les managers et les syndicats. Ainsi, alors que les auteurs prônant un management de la discussion encouragent le désempêchement des managers de proximité et leur positionnement dans un rôle d'animateur et de soutien à la régulation du travail (e.g. Detchessahar, 2013), les entreprises dites libérées ne permettent pas aux managers de se saisir de ces différents rôles.

Mais dès lors, nous pourrions nous demander si au-delà de cette différence majeure de positionnement par rapport à la population des managers, il est tout de même possible d'envisager un management par la discussion dans les entreprises dites libérées.

Si l'on se réfère à la littérature sur le substrat conventionnel des espaces de discussion du travail, trois conditions sont nécessaires à un dialogue de qualité sur le travail, à savoir : (1) une communication managériale fondée sur le dialogue ; (2) des modalités de prise de décision collégiale ; (3) un rapport à l'autorité qui permet la subsidiarité (Detchessahar et al., 2015).

Notre recherche met en évidence que ces trois éléments sont – à tout le moins théoriquement – présents dans la technique managériale de l'entreprise dite libérée. Nous avons en effet identifié un discours important sur la participation des travailleurs, l'écoute de ceux-ci, mais également de nombreuses réflexions internes sur les modalités de prise de décision participative ainsi que

l'application du principe de subsidiarité (dans certaines entités étudiées). Pourtant, nos observations nous amènent à penser que si ces éléments peuvent d'une certaine façon soutenir une discussion sur le travail, les caractéristiques de la discussion (fréquence, contenu, outils, etc.) ainsi que la nécessaire connexion des espaces de discussion du travail restent des éléments entravant un possible management par la discussion dans les entreprises dites libérées.

En effet, si nous avons vu que la discussion était généralement fréquente, encadrée, formalisée... il nous semble que l'outillage de la discussion apparaît comme étant parfois problématique car il ne permet pas toujours de centrer la discussion sur le travail réel. Par ailleurs, la connexion entre les espaces de discussion du travail n'est pas apparue comme un point central d'attention du management de ces organisations. Si l'on se réfère à la littérature des espaces de discussion du travail, la création d'espaces de discussion du travail sans ingénierie de la part du management comporte des risques, tels que la création d'espaces politiques en marge de l'autorité managériale (e.g. Detchessahar, 2013).

En bref, notre analyse nous amène à penser que l'entreprise dite libérée détient théoriquement des éléments pouvant soutenir un management par la discussion (e.g. le principe de subsidiarité) mais comporte un impensé ou plutôt un délaissé qui empêche ce type de management de se déployer, à savoir, la place et le rôle du management de proximité (ou intermédiaire) dans l'animation de la discussion sur le travail réel.

1.2. À propos de la « *libération* » des organisations

Si notre recherche a pour objet le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées, elle a également comme ambition de contribuer aux connaissances scientifiques sur le vécu des travailleurs dans les entreprises dites libérées. Dans cette deuxième sous-section, nous soulignons quelques contributions de notre recherche à ces connaissances.

En allant à la rencontre des travailleurs des entreprises dites libérées, notre recherche contribue aussi à questionner les discours managériaux sur les entreprises dites libérées et à nuancer certains travaux. Par exemple, à propos de l'attraction et de la fidélisation des travailleurs, alors que les travaux de Dalmas et Lima (2016) avancent que l'entreprise dite libérée est une voie d'avenir pour attirer et fidéliser les plus jeunes générations au travail, notre expérience au contact des travailleurs nous amène à être plus nuancée. En effet, si notre recherche (spécifiquement dans le cas Emyo) confirme que de nombreuses personnes ont été attirées par le discours de « *libération* » lorsqu'elles ont postulé au sein de l'entreprise, il n'apparaît pas que cette technique managériale soit bénéfique pour fidéliser les travailleurs dans l'organisation. Au sein d'Emyo, nous avons vu que le turnover reste très élevé et constitue toujours un défi pour l'entreprise.

Notre recherche nous permet également d'identifier un paradoxe de l'autonomie dans les entreprises dites libérées. Alors que l'autonomie des travailleurs est proclamée, nous observons des attentes fortes en termes de participation ainsi que des injonctions diverses, notamment à prendre les « *bonnes* » décisions, qui réduisent les possibilités de l'individu de s'impliquer ou non dans l'organisation. Par ailleurs, le projet de « *libération* » de l'organisation est un projet imposé où le travailleur n'a pas l'autonomie de décider d'en être ou non. Nous avons également vu, par exemple, comment le discours managérial pouvait être en décalage avec les pratiques supposées encourager l'autonomie des travailleurs. Au sein du SPF Mobilité & Transports, le discours managérial promeut la participation volontaire des travailleurs dans des groupes de travail dits « autonomes ». Dans les faits, nous avons vu que la participation à ces groupes de travail était l'un des critères de l'évaluation annuelle des travailleurs. De plus, les résultats (ou *outputs*) de ces groupes de travail sont systématiquement validés par la direction du département concerné. Ainsi, nous identifions un paradoxe entre le discours portant sur un accroissement de l'autonomie des travailleurs et l'apparition d'injonctions et de prescriptions qui réduisent leur autonomie effective. Ces observations contribuent à la littérature portant sur l'autonomie au travail tels que les travaux de Mazmanian, Orlikowski et Yates (2013) qui démontrent également un paradoxe de l'autonomie dans le cas des *knowledge workers* ayant reçu de nouveaux outils digitaux visant à améliorer leur autonomie dans le travail. En effet, ces auteurs montrent comment des dispositifs visant l'accroissement de l'autonomie des travailleurs peuvent renforcer les attentes collectives en termes de disponibilité et d'engagement dans le travail. *In fine*, ces dispositifs réduisent l'autonomie personnelle des travailleurs et leur capacité à se déconnecter du travail (Mazmanian et al., 2013).

Enfin, notre recherche met en évidence les difficultés liées à l'instauration de processus participatifs, comme l'autodétermination des salaires ou encore les processus de feedback identifiés au sein d'Emyo. Ces résultats rappellent d'autres travaux exposés dans la partie théorique de la thèse, soulignant l'importance des relations interpersonnelles et *in fine*, les biais de subjectivité associés à ce type de dispositifs (Foss & Dobrjaska, 2015).

1.2.1. Une technique managériale contribuant à diverses formes d'invisibilisation du travail et des travailleurs

Dans les entreprises dites libérées étudiées, nos travaux contribuent à montrer diverses formes d'invisibilisation du travail. Tout d'abord, nous avons vu comment les prescriptions sur la délibération imposées au nom de la « *libération* » des organisations peuvent contribuer à invisibiliser le travail réel. Plus généralement, et au-delà de ces pratiques de délibération spécifiques, nous identifions d'autres formes d'invisibilisation au travail, notamment l'invisibilisation des efforts réalisés dans le travail dans les entreprises dites libérées. En effet, nos travaux empiriques ont mis en évidence comment les pratiques de flexibilité spatio-temporelles associées à l'accroissement de

l'autonomie dans le travail mènent à des formes d'invisibilisation du travail et surtout des efforts dans le travail. En travaillant de la maison, dans le train, à n'importe quelle heure et de n'importe quel endroit, les efforts réalisés sont souvent invisibilisés. Des travailleurs du SPF Mobilité & Transports nous ont d'ailleurs témoigné la nécessité de penser à visibiliser leur travail pour en recevoir de la reconnaissance.

En ce sens, nos travaux contribuent à la littérature caractérisant l'émergence de formes d'invisibilisation du travail (e.g. Durand & Maugeri, 2017; Lederlin, 2020). En sciences de gestion, l'invisibilisation du travail réel évoque les travaux de Pierre-Yves Gomez (2013) dans son livre « *Le travail invisible : enquête sur une disparition* ». L'auteur montre comment les réalités concrètes et matérielles du travail sont invisibilisées dans la société financiarisée (Gomez, 2013). Il évoque également le manque de prise en compte des dimensions subjectives et collectives du travail dans les organisations actuelles (Gomez, 2013). Les tableaux de bord et les fameux « *KPI* » ou encore indicateurs de performance auraient pris le dessus sur l'expérience complexe et multidimensionnelle qu'est le travail. Le travail, tel qu'il se vit, serait devenu invisible (Gomez, 2013). Ainsi, alors que Gomez (2013) montre comment le travail réel semble être devenu invisible par le fonctionnement même de notre économie financiarisée – d'un point de vue macroéconomique - qui se traduit par des pratiques de gestion particulières dans les organisations, nous contribuons à montrer comment des techniques managériales visant à la démocratisation de la délibération sur le travail peuvent également contribuer à une invisibilisation du travail réel.

Enfin, dans la partie théorique de la thèse, nous avons largement décrit la médiatisation dont font l'objet les entreprises dites libérées. Nous avons vu comment les « *leaders libérateurs* » investissent du temps dans le *storytelling* de leurs expériences de « *libération* ». Ce constat nous amène également à suggérer l'invisibilisation des travailleurs dans les discours managériaux portés au nom de l'« *entreprise libérée* ». Que ce soit dans les livres que nous avons lus ou les conférences à destination des praticiens auxquelles nous avons participé, les patrons sont mis en scène, glorifiés mais les travailleurs nous apparaissent bien souvent invisibilisés. Une étude systématique des discours de « *libération* » des organisations permettrait sans doute d'identifier plus précisément la place des travailleurs au sein de ceux-ci et leur mise en invisibilité.

En résumé, notre recherche contribue à montrer que les techniques managériales visant « à remettre l'Humain au cœur » participent à certaines formes d'invisibilisations au travail déjà observées par d'autres auteurs (voir par exemple l'ouvrage collectif de Cléach & Tiffon, 2017). Ces réflexions sur l'invisibilisation du travail et des travailleurs soulèvent *in fine* la question de la reconnaissance au travail. En effet, notre recherche suggère que les pratiques associées à la « *libération* » des organisations participent à la disparition de certains espaces de reconnaissance du

travail et appuyons dès lors les propos d'Iribarne (2017) selon lesquels il est nécessaire de penser la reconnaissance individuelle et collective dans les entreprises dites libérées.

1.2.2. L'entreprise dite libérée, une communauté de praticiens activistes plus qu'une technique managériale ? Retour sur la définition proposée dans la thèse

La revue de la littérature réalisée dans cette recherche a permis de proposer une définition de l'entreprise dite libérée. Pour rappel, dans le premier chapitre de la thèse, nous avons défini l'entreprise dite libérée comme une technique managériale composée de trois éléments, à savoir, (1) une philosophie gestionnaire s'appuyant sur la vision de l'organisation et promouvant des valeurs de liberté, d'autonomie et de responsabilité, le principe d'égalité et le bien-être au travail ; (2) un substrat technique matérialisé par des pratiques de développement et de participation des travailleurs, l'instauration d'un principe de transparence et l'auto-contrôle et la suppression de symboles relatifs au pouvoir ; et (3) une vision simplifiée des relations organisationnelles par l'attribution de rôles spécifiques aux acteurs (e.g. le « leader libérateur », le « manager facilitateur » et le « travailleur autonome »).

Si cette définition a le mérite de qualifier les traits communs des entreprises dites libérées, il nous apparaît, suite à notre travail de recherche, que l'entreprise dite libérée est devenue davantage le nom d'une communauté de praticiens activistes, voire d'un mouvement (Hunyadi, 2020) qu'une réelle technique managériale.

Nous suggérons ainsi que la notion d'« *entreprise libérée* » est le terme fédérateur d'une communauté qui est parvenue à fédérer de nombreux praticiens et chercheurs autour d'une ambition de transformation des organisations. À l'instar de la communauté « zéro déchet » qui se répand largement dans le monde, les « *entreprises libérées* » sont l'effigie d'une communauté de personnes souhaitant la transformation des organisations qui s'inscrit dans un contexte plus large de prise de conscience des effets délétères d'un management orienté uniquement par des indicateurs financiers mais pour lequel de nombreux enjeux restent à identifier.

En effet, le mode de vie « zéro déchet » (ou “zero waste” en anglais) s'est particulièrement répandu suite à la publication du livre « Zéro déchet, 100 astuces pour alléger sa vie » de Béa Johnson en 2014. Cette auteure expose, dans son livre, des exemples concrets qu'elle a mis en place pour réduire ses déchets. À l'instar des success stories sur les entreprises dites libérées, l'auteure raconte son quotidien et comment son mode de vie « zéro déchet » lui a permis d'économiser de l'argent et de diminuer son empreinte écologique. Comme pour les entreprises dites libérées, le « zéro déchet » est basé sur une philosophie forte (i.e. l'écologie) et sur des principes clés (i.e. refuser, réduire, réutiliser, recycler, rendre à la Terre).

Depuis sa création, la communauté « zéro déchet » a vu naître plusieurs figures emblématiques (e.g. Jérémie Pichon, Sylvie Droulans, Monica Da Silva), très médiatisées qui exposent des conseils et racontent comment adopter un mode de vie « zéro déchet ». Cette médiatisation se traduit par l'édition de nombreux livres, la création de blogs, ou encore l'organisation de conférences, etc. La « *libération* » des organisations aussi fait l'objet d'une médiatisation importante et de plus en plus de livres à destination des professionnels sont édités pour encourager la « *libération* » des organisations (e.g. Chelli, 2019; Gaume, 2018; Getz et al., 2019; Studer & Lemaire, 2018).

Par ailleurs, les pratiques soutenant le mode de vie « zéro déchet » divergent d'une famille/personne à une autre (comme c'est le cas pour l'entreprise dite libérée) mais s'orientent vers les mêmes finalités (i.e. la réduction de la production de déchets). D'ailleurs, que ce soit pour la « *libération* » des organisations ou le mode de vie « zéro déchet », nous identifions un même pluralisme des positionnements au regard de ces communautés. En effet, nous proposons plusieurs profils qui peuvent naître en réaction à l'émergence de ces tendances. Dans notre typologie, nous distinguons les personnes qui s'inscrivaient déjà dans des philosophies ou pratiques similaires avant de prendre connaissance de la communauté de celles qui ne le faisaient pas. Par ailleurs, nous distinguons les personnes qui sont mues par une réelle volonté de transformation de notre société (c'est-à-dire l'authenticité de la démarche) des autres. Ainsi, nous distinguons quatre positionnements type au regard de ces communautés managériales ou sociétales : l'opportunisme, le rejet, la révélation et enfin, l'adoption. La Figure 15 détaille la typologie proposée.

		Mobilisation au quotidien de la philosophie et des pratiques avant de prendre connaissance de la communauté managériale/sociétale	
		OUI	NON
Présence d'une envie de changement (authenticité)	NON	OPPORTUNISME L'opportunisme consiste à instrumentaliser des pratiques ou discours existants afin d'être associé à la communauté managériale/sociétale à des fins commerciales (e.g. green washing).	REJET Le rejet consiste à rejeter la philosophie et les pratiques associées à la communauté managériale/sociétale.
	OUI	RÉVÉLATION La révélation est la prise de conscience que la philosophie ou les pratiques existantes ne sont pas singulières et qu'il existe une communauté qui promeut celles-ci.	ADOPTION L'adoption a lieu lorsque la prise de connaissance de la communauté amène l'individu à une transformation.

Figure 15 - Typologie des positionnements type au regard des communautés managériales ou sociétales telles que la « *libération* » des organisations ou le mode de vie « zéro déchet »

Dans le cadre de notre étude, nous suggérons que le cas du SPF Mobilité & Transports s'apparente au positionnement de l'adoption alors que le cas Emyo est un témoin du positionnement de la révélation.

Enfin, l'analogie proposée se termine par le constat que, comme pour les entreprises dites libérées, le mode de vie « zéro déchet », s'il apparaît comme une nouveauté, s'inscrit en fait dans la lignée de nombreuses initiatives visant un meilleur équilibre entre (1) la vie et la consommation humaines et (2) l'environnement et la Terre, ce qui s'avère être un projet centenaire.

1.3. À propos de la méthodologie de la recherche

Au-delà des connaissances liées à notre objet de recherche, le dialogue sur le travail (1.1.) et à la « *libération* » des organisations (1.2.), notre recherche contribue également aux connaissances scientifiques d'un point de vue méthodologique.

1.3.1. Retour sur l'ancrage dans les perspectives critiques en management : Exercice de dénaturalisation de l'entreprise dite libérée et de ses espaces de discussion du travail

Notre recherche montre aussi que l'étude des espaces de discussion du travail permet de révéler des réalités organisationnelles liées aux notions de pouvoir, de domination ou encore d'émancipation et contribuer ainsi aux perspectives critiques en management (e.g. Alvesson et al., 2009b).

Les perspectives critiques en management ont pour particularité de réaliser des recherches *sur* le management (et même parfois *contre* le management) plutôt que *pour* le management (Alvesson et al., 2009a). Cela amène les chercheurs critiques à questionner les relations de domination, la déshumanisation, les identités ou encore, par exemple, les potentialités d'émancipation de certaines formes d'organisation du travail (Alvesson et al., 2009a). Ce fut le cas d'une partie des travaux mobilisés dans la partie théorique de la thèse comme les travaux de Picard (2015; Picard & Islam, 2020). Pour rappel, dans sa thèse, l'auteure interrogeait les potentialités émancipatoires des entreprises dites libérées (Picard, 2015). Dans notre recherche, nous n'avons pas pris l'angle d'étudier un « objet critique » particulier au sein des entreprises dites libérées, ce qui aurait été le cas si nous avions étudié la reconfiguration du pouvoir dans un processus de « *libération* », par exemple. Notre recherche a pour objet le dialogue sur le travail, ce qui n'est pas en soi un objet de recherche spécifique aux perspectives critiques en management.

Pourtant, grâce à notre analyse des espaces de discussion du travail, notre recherche contribue à comprendre l'expérience vécue de la « *liberté* » dans ces organisations. En montrant par exemple, l'émergence des consensus de façade liés à la présence de l'administrateur général, les différentes

formes de légitimité liées à l'expertise ou encore les pressions qui s'exercent implicitement envers les travailleurs, nous participons à dénaturiser la technique managériale étudiée et à produire des connaissances *sur* le management. Par exemple, dans une perspective critique, nous avons identifié des biais influençant l'autonomie effective des travailleurs dans la prise de décision (Brière, 2017; Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015; Kühl, 2017). Nous avons également montré qu'il existe différentes applications de l'autonomie dans ces organisations et entre les organisations dites libérées.

Par cet exercice de dénaturalisation, l'analyse des espaces de discussion du travail nous permet aussi de questionner la notion de « liberté » au cœur de cette technique managériale. D'une part, nous observons que la « liberté » dont il est question dans ces organisations est définie exclusivement par le management (de l'organisation ou intermédiaire) et n'est nullement délibérée. Par ailleurs, cette « liberté » s'accompagne de nouvelles injonctions à l'égard des travailleurs, ce qui soutient les propos de Brière (2017, p. 273) selon lequel « *la prétendue « autonomie » tant revendiquée n'est alors que celle d'automates, condamnés à faire le bien* ». L'identification de ces réalités organisationnelles permet d'étendre les connaissances sur les potentielles causes aux décalages entre les promesses de « liberté » et les contraintes vécues par les travailleurs (Brière, 2017; Cultiaux & Léon, 2019; Picard, 2015). Plus globalement, nous avons montré comme les travailleurs peuvent aussi, d'une certaine façon, être condamnés à « mériter leur liberté » lorsque celle-ci devient l'objet d'un chantage de la part de la direction.

Ces analyses des espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées nous amènent à suggérer que ces espaces sont des lieux d'expression de violence symbolique au sens de Bourdieu (Bourdieu & Passeron, 1970). En effet, certaines situations observées peuvent être interprétées au prisme d'un mécanisme où un groupe social dominant (ici, les managers) impose aux travailleurs des opinions, des comportements, des choix... en les présentant comme légitimes et naturels. Les valeurs humanistes prônées favorisent le consentement inconscient des travailleurs à ces formes de violence symbolique.

Selon Bourdieu (1998), la violence symbolique conduit à la violence réelle pour ceux qui en souffrent. Elle conduit à la honte de soi, à l'autodénigrement, à l'autocensure ou à l'auto-exclusion. Nous avons observé des formes d'autocensure au sein des cas étudiés. Pour rappel, dans les espaces de discussion du travail, certains travailleurs restaient silencieux de peur d'être jugés « immatures ». Par ailleurs, les injonctions observées envers les travailleurs peuvent être considérées comme une forme de violence symbolique dans le sens où elles ont lieu dans la sphère des significations. Bourdieu et Passeron (1970) soulignent l'importance de la dimension discursive de la violence symbolique. Dans les cas étudiés, nous avons observé que la communication ou les

discours sont bien les canaux de diffusion des nouvelles injonctions à l'égard des travailleurs. Les messages tels que « vous m'avez déçu » sont les vecteurs de transmission de cette violence symbolique qui conduit les travailleurs à devoir « mériter leur liberté ». Cette recherche met donc en évidence le « pouvoir hypnotique » (Mauger, 2006) de ces injonctions, ordres, remarques, envers les travailleurs.

Le concept de violence symbolique développé par Bourdieu désigne donc ces formes de violence « déguisée ». Il renvoie à ce qui permet de dissimuler et de légitimer des rapports de force invisibles mais existants et de les naturaliser (e.g. Bourdieu, 1998). Dans le cas des entreprises dites libérées, nous observons que les discours prônés enracinent la relation d'hétéronomie liée au contrat de travail et au lien de subordination qui l'accompagne. Bourdieu (1994, p. 189) écrit que l'un des effets de la violence symbolique est « *la transfiguration des relations de domination et de soumission en relations affectives, la transformation du pouvoir en charisme ou en charme propre à susciter un enchantement affectif* ». Nous suggérons que les discours du management des entreprises dites libérées favorisent le renforcement de cette relation de domination en mobilisant des affects et des valeurs qui « enchantent ».

Le concept de violence symbolique de Bourdieu a évolué au fil du temps (Mauger, 2006). Ici, nous discutons sans exhaustivité l'angle d'analyse tel que développé dans "La Noblesse d'Etat" (Bourdieu, 1989). Nous nous concentrons donc sur l'importance de considérer ceux qui vivent la violence symbolique. Bourdieu (1989, p. 12) affirme que « *la violence symbolique est cette forme particulière de contrainte qui ne peut s'exercer qu'avec la complicité active - ce qui ne veut pas dire consciente et volontaire - de ceux qui en souffrent* ». La méthodologie de recherche nous a permis d'être au plus près des travailleurs. Nous avons en effet observé d'une certaine façon la « complicité active » des travailleurs qui souffrent de cette violence symbolique, surtout lorsqu'ils se déclarent eux-mêmes « libres » ou semblent avoir internalisé les valeurs proclamées. Pour Bourdieu (1997), cette complicité active résulte d'une incorporation de la structure du rapport de domination qui fait apparaître ce rapport comme naturel. Notre recherche met en évidence ce processus de naturalisation et d'internalisation des valeurs prônées. Si les projets de « *libération* » prônent la « liberté » et l'autonomie, aucune remise en cause des structures de domination n'est possible dans ces projets qui sont portés par les dirigeants eux-mêmes. Enfin, cette discussion au regard des travaux de Bourdieu nous amène à identifier que les projets de « *libération* » conduisent à développer des formes de violence symbolique qui mettent les individus dans des chaînes plus difficiles à repérer et donc, dont les travailleurs se défont moins facilement. Ces observations sont partagées également par d'autres auteurs qui identifient des structures de domination difficiles à percevoir dans ces organisations dites libérées (Daudigeos et al., 2019). Cette situation a pour effet de diminuer les possibilités de critiques et de remises en question (Daudigeos et al., 2019).

En bref, nous montrons comment l'analyse des espaces de discussion du travail peut mener à un exercice de dénaturalisation d'une technique managériale. Ce faisant, nous contribuons aux perspectives critiques en management étudiant les nouvelles formes d'organisation du travail.

1.3.2. Retour sur le dispositif méthodologique

À l'heure actuelle, de nombreuses publications sur les entreprises dites libérées s'appuient sur des recherches exploratoires ou sur des recherches basées sur quelques entretiens (généralement avec des dirigeants d'entreprises dites libérées). Notre recherche répond donc à l'appel de certains auteurs (e.g. Fox & Pichault, 2017; Landivar & Trouvé, 2017; Picard, 2015) de réaliser des recherches sur les entreprises dites libérées se basant sur des dispositifs empiriques permettant l'approfondissement des expériences vécues par les travailleurs et l'examen critique des pratiques quotidiennes des collectifs de travail.

En termes d'outils, notre recherche suggère une grille d'analyse permettant l'observation des espaces de discussion du travail. Celle-ci a été construite sur base des nombreuses recherches sur l'ingénierie des espaces de discussion du travail (Bellini et al., 2018; Conjard & Journoud, 2013; Desmarais & Abord de Chatillon, 2009; Detchessahar, 2011, 2013, 2019; Detchessahar et al., 2015; Domette & Michel, 2016; Lochard, 2012; Van Belleghem, 2016). Nous encourageons le recours à ce type d'outil pour aiguiller les observations du chercheur sur le terrain.

Par ailleurs, notre recherche soutient l'importance de la triangulation des données récoltées (e.g. Thurmond, 2001). La présence du chercheur *in situ* dans des espaces de discussion du travail ainsi que les échanges avec les personnes de l'organisation se révèlent complémentaires pour comprendre les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail.

Enfin, la méthodologie retenue permet de sortir de l'éventuel déterminisme issu de la question de recherche. En effet, poser la question de l'incidence d'un projet de « *libération* » sur les espaces de discussion du travail pourrait mener le chercheur à poser un regard unilatéral sur les situations (i.e. cause (la « *libération* » de l'organisation) – conséquences). Au contraire, la méthodologie retenue permet d'identifier les dynamiques d'appropriation des acteurs, les résistances et les régulations à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail de l'organisation.

1.4. L'entreprise dite libérée, cas critique de la sur-humanisation managériale ? Retour sur les travaux de Danièle Linhart (2015)

« J'ai le sentiment d'être confrontée à un phénomène sectaire. Si l'on adhère, tout coule de source, tout s'agence logiquement, avec cohérence ; mais si l'on s'interroge sur le bien-fondé des postulats de départ, alors les choses peuvent devenir dérangeantes » (Linhart, 2015, p. 31).

En étudiant le dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées, notre recherche contribue à l'étude d'un phénomène plus large qui traverse actuellement les organisations occidentales, à savoir, une tendance des dirigeants, managers et directeurs des ressources humaines à vouloir donner plus d'autonomie et de responsabilités aux individus, à promouvoir la participation des travailleurs et, plus globalement à se référer à une idéologie humaniste. Cette tendance n'est pas nouvelle. Elle avait déjà été identifiée par exemple, par Boltanski et Chiapello dans leur ouvrage, devenu une référence des sciences sociales, « Le nouvel esprit du capitalisme » (2011). En effet, la description de ce qu'ils appellent la cité par projets correspond largement aux pratiques observées dans les entreprises dites libérées. Cette tendance a également été identifiée et décrite par Linhart (2015) sous la notion de la sur-humanisation au travail. Dans son livre « *La comédie humaine du travail* », l'auteure explique que le monde du travail contemporain n'est pas tant caractérisé par la déshumanisation au travail que par la sur-humanisation des individus au détriment de la reconnaissance de leur professionnalité. Plus globalement, ce livre revient sur différents éléments étudiés au cœur de notre recherche : l'idéologie humaniste au travail, la tentative de démocratisation du dialogue, la place (ou plutôt l'absence de place) donnée aux syndicats ou encore le *storytelling* et la dimension discursive qui accompagnent ces transformations organisationnelles. C'est pourquoi nous nous interrogeons : Dans quelle mesure l'entreprise dite libérée est-elle un cas critique de sur-humanisation managériale au sens de Linhart (2015) ?

Notre recherche, principalement dans le cas Emyo, soutient que l'entreprise dite libérée est un espace propice à la sur-humanisation. Pour rappel, nous avons observé l'injonction au développement personnel des individus et la tendance de la direction à avoir recours à des arguments du type « s'il ne se plaint pas ici, c'est parce qu'il n'est pas prêt à se remettre en question ». Par ailleurs, nous avons identifié de nombreux dispositifs visant à « humaniser » les organisations étudiées. Que ce soit le développement d'un « leadership à visage humain » ou encore l'organisation de conférences sur « les émotions au travail », l'humanisation est très certainement à l'agenda du management des deux organisations étudiées. Nous suggérons donc que l'entreprise dite libérée n'est pas de nature à « libérer » les individus des attentes à faire d'eux des entrepreneurs au sens de Linhart (2015) dans les organisations contemporaines. L'anthropreneur, selon cette auteure (Linhart, 2015), est une personne entièrement dévouée, subjectivement et humainement engagée dans son travail, qui entre dans le moule défini par les experts du management et des organisations (Linhart, 2015). Cette figure naitrait des nouvelles attentes du management actuel en termes d'implication subjective des individus. Linhart (2015) souligne ainsi combien le management d'aujourd'hui a tendance à jouer sur les dimensions les plus complexes et les plus vulnérables des individus. En effet, notre recherche montre que les attentes en termes d'implication subjective dans le travail sont élevées dans les organisations étudiées. Nous

rejoignons donc les propos de Linhart (2015, p. 11) qui affirme que le travail tel que proposé (voire imposé) dans les techniques managériales actuelles « *joue sur les aspects les plus profondément humains des individus, au lieu de s'adresser aux registres professionnels qui permettent d'établir une délimitation entre ce que ces individus engagent au travail et ce qu'ils sont* ».

Par ailleurs, au sein des entreprises dites libérées étudiées, nous observons que les discours portés s'articulent toujours autour de valeurs ayant des connotations positives. On parlera de liberté, d'autonomie, de responsabilité, de démocratie, etc. Cette situation peut amener les travailleurs à être déstabilisés par rapport aux décalages ressentis entre les promesses de « *liberté* » et l'expérience vécue au travail (e.g. Collinson, 2012). Aussi, notre recherche indique que l'individualisation est très présente au sein de chacun des cas (mais particulièrement au sein du SPF Mobilité & Transports). L'entreprise dite libérée ne pallierait pas une culture du « chacun pour soi » et ne parviendrait pas à fédérer des collectifs. Ce qui est également de nature à déstabiliser (voire désarmer) les travailleurs et rendre difficile l'élaboration de la critique et l'identification de situations de domination (Daudigeos et al., 2019). Ces éléments sont également soulignés par l'auteure (Linhart, 2015, p. 107) qui déplore que l'individualisation et la mise en concurrence des travailleurs restent « *des armes éternelles relookées* » dans les pratiques de gestion orientées pourtant vers l'« humanisation ». Elle ajoute : « *C'est dépouillés du soutien des autres, bouleversés et déstabilisés dans leurs valeurs, que les salariés affronteront les offensives idéologiques accompagnant les transformations organisationnelles* » (Linhart, 2015, p. 111).

En outre, nos travaux témoignent de dirigeants et directeurs des ressources humaines qui se mettent en scène et peinent à questionner leurs pratiques « humanisantes » qu'ils valorisent. Ils se déclarent en effet authentiques, humains, « dans le vrai »... et refusent parfois d'accepter les logiques individuelles moins « spirituelles » ou plus « stratégiques ». Linhart (2015, p. 40) évoque à ce sujet : « *ils[les patrons] se réjouissent ensemble de la place qu'ils accordent désormais à la part humaine de leurs salariés et qui les réhabilite à leurs propres yeux. Ils se convainquent qu'ils sont à distance de la langue de bois, qu'ils sont dans le vrai, dans l'authentique, dans l'humain. (...) Ils sont les gardiens de l'humain. Et donc, à l'abri de tout soupçon, autorisés à mettre des limites aux plaintes qui pourraient émerger* ». Aussi, Linhart (2015, p.37) insiste : « *Mettre en exergue les dimensions humaines, quoi de plus réconfortant, et de plus difficile à critiquer ?* ». Cette interrogation correspond aux réalités observées dans les entreprises dites libérées étudiées dans le cadre de cette recherche. Dans nos entretiens, les dirigeants et directeurs des ressources humaines rencontrés peinent à accepter la critique et se félicitent ouvertement de leurs orientations managériales humanistes.

En outre, nous avons vu que la médiatisation des expériences de « *libération* » est devenue la norme pour les dirigeants (cf. Chapitre 1). Nous avons d'ailleurs montré comment cette technique

managériale pouvait devenir un fonds de commerce pour certains membres de l'organisation (cf. Chapitre 7) mais semble aussi contribuer à la mise en scène ou la revalorisation du rôle de dirigeant. Linhart (2015), à ce sujet, souligne l'importance du storytelling et de la dimension discursive de la sur-humanisation managériale. Elle affirme ainsi que le management actuel a besoin de mettre en scène « *la grandeur managériale, celle qui a à traiter la matière humaine* » (Linhart, 2015, p. 47) afin de se convaincre de sa légitimité.

En termes de dialogue sur le travail aussi, les travaux de Linhart (2015) sont intéressants à mettre en perspective avec les résultats de cette recherche. En s'intéressant à l'application des lois Auroux⁴⁵, Linhart (2015) conclut que les droits d'expression des travailleurs ainsi que leur capacité à influencer leur travail sont souvent rapidement dissous alors que l'officialisation d'une démocratie dans l'entreprise contribue largement à valoriser le monde de l'entreprise et à faire taire les résistances en termes de lutte des classes ou en termes de rapport de domination. Elle ajoute que ce contexte « *a facilité ainsi l'émergence et la diffusion de ce nouveau modèle managérial qui allait fonder son organisation sur un recours aux possibilités spectaculaires des nouvelles technologies pour intensifier et contrôler le travail, sa dynamique sur une individualisation des salariés, une mobilisation de leur subjectivité dans un esprit de concurrence, et sa légitimité sur une idéologie humaniste* » (Linhart, 2015, p. 59). Par ailleurs, elle ajoute que l'obstacle majeur de la participation des travailleurs dans l'organisation est le rapport de force interne défavorable aux travailleurs (Linhart, 2015).

Dans les cas étudiés, il nous semble qu'en effet, l'officialisation d'un management « *libéré* » fut de nature à désarmer l'éventuelle critique et à « *réenchanter* » l'image de l'organisation. Néanmoins, il nous semble que l'ensemble des fondements de la sur-humanisation managériale cité par l'auteure ne se retrouve pas dans les cas étudiés. En effet, si nous avons observé le recours aux nouvelles technologies, la dynamique d'individualisation des travailleurs ou encore le recours intense à leur implication subjective, nous n'observons pas que cette technique managériale ait mené à l'intensification du contrôle sur le travail. D'ailleurs, au sein du SPF Mobilité & Transports, de nombreux témoignages indiquent plutôt une diminution des contrôles sur le travail. D'ailleurs, nous avons vu que le discours sur les entreprises dites libérées est approprié par certains travailleurs pour s'assujettir des contrôles sur leur travail.

En outre, dans les cas étudiés ici, bien que nous identifions des dynamiques compromettant une « *parole libérée* », notre constat sera plus nuancé concernant les potentialités des travailleurs d'exercer leurs droits d'expression. Si Linhart (2015) affirme que la sur-humanisation ne permet pas aux

⁴⁵ Ces lois, portant le nom du ministre du travail de l'époque, Jean Auroux, furent promulguées en 1982 en France. Celles-ci avaient pour objectif d'éviter que la démocratie ne s'arrête aux portes de l'entreprise et que les travailleurs deviennent des citoyens dans les organisations. Concrètement, ces lois ont amené une modification conséquente du code du travail français afin d'offrir aux travailleurs plus d'espaces d'expression et de négociation.

travailleurs d'influencer effectivement les décisions prises, notre recherche montre des nuances à ce sujet. En effet, de nombreuses personnes ont partagé des expériences où elles ont été en mesure d'influencer des décisions prises concernant leur travail (par exemple, changer de mission ou déterminer le montant de son augmentation salariale pour un consultant d'Emyo ou encore travailler sur un autre projet ou refuser certaines tâches dans le cadre du SPF Mobilité & Transports).

Au-delà de ces nuances avec ce que l'auteure appelle la sur-humanisation managériale, nous identifions aussi un décalage entre son analyse et notre recherche dans les entreprises dites libérées. Selon Linhart (2015, p.44) : « *Le paradoxe est assez frappant et mérite d'être souligné : plus on insiste sur l'humanité des salariés, et moins on les prend au sérieux comme experts de leur travail ayant leur mot à dire dans les choix organisationnels et stratégiques de l'entreprise. Plus on insiste sur leur humanité, et moins on doit leur garantir une stabilité dans leur emploi, puisque la précarité leur permet de se grandir, de franchir le seuil de l'espérance, autant d'ailleurs que le changement incessant qui les déstabilise. Au nom de leur humanité, il est légitime de les mettre à l'épreuve « pour affamer l'intelligence », puisque « l'humain est modulable à l'infini ». Et évidemment, de leur retirer toute possibilité de peser sur la définition de leur travail. Au nom de leur humanité, on leur explique que le travail ne leur appartient pas et qu'ils ne doivent pas s'y sentir chez eux* ». Ainsi, l'auteure avance que la sur-humanisation de l'organisation permettrait aux dirigeants d'éviter la participation de ceux-ci à la définition de leur travail ou à l'organisation du travail.

Dans le cas des entreprises dites libérées étudiées, il nous apparaît que ce paradoxe n'existe pas, en tous les cas, pas dans la mesure décrite ci-dessus. En effet, si nous avons effectivement souligné le manque de délibération sur la stratégie de l'organisation et d'autres aspects tels que l'allocation des ressources, notre analyse montre en revanche que les travailleurs sont en mesure d'influencer leur travail ainsi que leur environnement de travail. Par ailleurs, dans les deux organisations étudiées, le projet de « *libération* » de l'organisation ne s'est aucunement accompagné d'une augmentation de l'insécurité au travail ou de la précarisation des conditions d'emploi.

En outre, un des arguments centraux de l'auteure est que la sur-humanisation managériale s'est opérée au détriment de la reconnaissance de la professionnalité des travailleurs. Notre analyse nous amène à penser que l'entreprise dite libérée correspond en effet à ce que Linhart appelle la sur-humanisation managériale. Néanmoins, nous n'observons pas une attaque particulière à la professionnalité des travailleurs qui sont d'ailleurs souvent amenés à prendre des décisions et des initiatives sur leur domaine d'expertise. Nous suggérons plutôt que la sur-humanisation induite par un projet de « *libération* » organisationnelle est de nature à invisibiliser le travail réel (ce qui peut mener à des déficits de reconnaissance) qu'à nier la professionnalité des travailleurs. Il s'agirait

donc bien d'une technique managériale favorisant la sur-humanisation mais dont les conséquences seraient potentiellement différentes à celles observées par la sociologue française.

Enfin, nos travaux ont mis en évidence différentes pistes pour comprendre le désintérêt ou à tout le moins le manque de place accordée à la concertation sociale dans ces organisations dites libérées. Les travaux de Linhart (2015) éclairent également les raisons pouvant expliquer ce phénomène. Selon elle, pour accepter le dialogue social, il faut être ouvert au conflit et au compromis face à des intérêts divergents. Néanmoins, elle souligne que les nouvelles techniques managériales basées sur l'Humain ou l'humanisation au travail ont tendance à amener les dirigeants à penser que le compromis n'a pas sa place dans l'organisation car cette dernière entre en résonance avec chaque individu en prenant en charge son développement, ses aspirations personnelles, etc. (Linhart, 2015). Nos observations nous amènent à souscrire à cette interprétation.

En résumé, cette section porte sur les différentes contributions de la recherche. Premièrement, nous montrons nos contributions à la littérature scientifique portant spécifiquement sur le dialogue sur le travail. Pour ce faire, nous revenons sur les travaux exposés dans le Chapitre 3 de la thèse et enrichissons, par exemple, les connaissances existantes sur les distorsions des processus de communication ou encore sur les dynamiques d'appropriation des acteurs de certaines pratiques de discussion (Frémeaux & Taskin, 2019; Picard, 2015). Ensuite, nous montrons particulièrement comment la diminution de la prescription sur le travail se réalise au profit d'une plus grande prescription sur la délibération sur le travail. Nous exposons comment ces prescriptions peuvent mener (ou non) à la mise en visibilité du travail réel et in fine, participer (ou non) à la reconnaissance au travail.

Ensuite, nous exposons nos contributions à la littérature plus générale sur la « *libération* » des organisations. Par exemple, nous nuancions les travaux de Dalmas et Lima (2016) sur la fidélisation des travailleurs dans les entreprises dites libérées. Nous revenons également sur notre définition de l'entreprise dite libérée pour proposer une analogie avec la communauté « zéro déchet » et montrer en quoi la « *libération* » des organisations est davantage le terme fédérateur d'une communauté d'activistes qu'une technique managériale.

Dans cette section, nous montrons aussi en quoi l'ancrage dans les perspectives critiques en management permet la dénaturalisation de l'entreprise dite libérée.

Enfin, cette section propose un recul critique des résultats de la recherche à la lumière des travaux de Danièle Linhart (2015) sur la sur-humanisation managériale.

Section 2 : Quelques propositions pour la pratique

Cette recherche doctorale a été rendue possible par l'existence de la Chaire laboRH en Management humain et transformations du travail. L'objectif de ce projet dirigé par le Pr. Laurent Taskin est d'ouvrir un espace de dialogue entre praticiens du management et chercheurs. Ainsi, si cette recherche n'a pas été réalisée *pour* le management⁴⁶ mais *sur* le management, il nous apparaît important de proposer quelques réflexions pour la pratique. Celles-ci ne sont donc pas des recommandations managériales (car elles ne s'adressent pas exclusivement aux managers) mais des réflexions pour toutes les personnes pouvant être impliquées ou intéressées par le dialogue sur le travail dans l'entreprise dite libérée. Cette section de la thèse ne répondra donc pas à la question : « Faut-il ou non libérer son entreprise ? ». L'objectif de la recherche n'est en effet pas d'évaluer l'intérêt ou non de la « *libération* » des organisations mais de comprendre quel est le vécu des personnes au sein de ces organisations et d'approcher cette technique managériale dans sa complexité.

D'ailleurs, nous précisons que cette recherche n'a aucunement l'intention de discréditer les initiatives visant à donner plus d'autonomie et de liberté aux travailleurs mais plutôt de comprendre les incidences de ces initiatives sur le vécu des personnes et d'ainsi contribuer au développement d'une « *pratique lucide de la libération d'entreprise* » (Cultiaux & Léon, 2019, p. 120). Dans l'ensemble, nous espérons donc que cette recherche pourra contribuer à une meilleure compréhension de la réalité quotidienne des personnes travaillant dans une entreprise dite libérée ainsi que les enjeux organisationnels qui s'y retrouvent. Si les discours des ambassadeurs de ces modèles prônent généralement les nombreux avantages au déploiement de la « *libération* » de l'organisation, notre recherche met en évidence les défis auxquels s'attendre en se lançant dans ce type de projet ou en rejoignant ce type d'organisations. Ce faisant, nous offrons un regard complexe sur les réalités organisationnelles des entreprises dites libérées qui nous apparaît nécessaire au regard du nombre de discours « simplistes » sur le sujet.

Au terme de notre recherche, nous proposons trois pistes de réflexion pour la pratique de l'entreprise dite libérée :

1) Mettre les notions de liberté, d'autonomie et de responsabilité au cœur de la délibération

Notre recherche a montré la pluralité d'interprétations des notions d'autonomie, de liberté ou encore de responsabilité. Certains témoignages indiquent une autonomie concernant l'exécution

⁴⁶ Les organisations partenaires finançant cette recherche n'ont aucunement influencé le choix du sujet ou l'exercice de la recherche.

de la tâche pendant que pour d'autres, l'autonomie concerne plutôt les conditions de travail ou encore le choix du travail. Cette situation mène parfois à des incompréhensions et notre investigation souligne également que l'appréciation des travailleurs de l'autonomie ou de la liberté reçue est largement dépendante d'une personne à une autre. Nous avons également vu comme les cas de reprise de l'autonomie peuvent être source d'une frustration, voire d'un épuisement de l'entrain participatif. Nous soulignons dès lors l'importance de clarifier ce qu'il est entendu par « autonomie », « liberté » ou encore « responsabilité » dans les organisations. S'il est devenu une bonne pratique de définir des valeurs communes de façon participative, nous observons que l'application concrète de celles-ci reste peu délibérée. C'est pourquoi nous recommandons aux managers et dirigeants, mais également aux travailleurs qui sont acteurs du déploiement de cette technique managériale, d'ouvrir un espace de dialogue sur les contours de l'autonomie offerte par le biais de ce type de projet. Il s'agirait, par exemple, de délibérer sur les limites de l'autonomie de chaque personne ou équipe. Par ailleurs, notre recherche invite également à s'interroger sur la dimension individuelle et collective de la « liberté » accordée. En effet, nos résultats montrent qu'à défaut d'un projet porté collectivement, les personnes s'approprient le discours sur l'autonomie et la liberté à des fins individuelles. Ainsi, nous recommandons de questionner en quoi les pratiques développées dans l'organisation ou dans les équipes de travail concourent ou non à promouvoir un collectif ou des individualités au regard des finalités poursuivies par le projet.

2) (Re)visibiliser le travail

Nous encourageons aussi les personnes à avoir une réflexion approfondie sur la place du travail dans leurs organisations. Nous l'avons vu dans cette recherche, les discours sur l'entreprise dite libérée ont tendance à s'orienter sur des valeurs ou des grands principes plutôt que sur le travail, quitte à l'invisibiliser. Par ailleurs, nous avons vu comment le travail à distance, les horaires flottants, les espaces de travail dépersonnalisés ou encore certaines « règles du jeu » de la délibération sur le travail peuvent invisibiliser le travail réel. Ces observations sont en phase avec d'autres travaux montrant comment certains dispositifs de gestion peuvent rendre le travail invisible (Gomez, 2013). Dans cette recherche, nous montrons que même des dispositifs de délibération du travail peuvent mener à l'invisibilisation de ce dernier. Concernant les pratiques d'« intelligence collective », notre recherche montre aussi que les modèles « clés sur porte » sont de nature à prescrire des modes de délibération qui invisibilisent le travail. Nous recommandons donc aux travailleurs et aux managers soucieux de faire évoluer leurs modes de communication d'envisager les méthodes dites d'intelligence collective comme des boîtes à outil dans lesquelles ils peuvent s'inspirer pour créer des pratiques ou des règles appropriées à leur réalité. Par ailleurs, nous encourageons le déploiement et la création d'espaces de discussion ancrés dans la pratique, dans le travail réel.

3) Assurer une cohérence entre les discours et les actions au profit de l'entraîn participatif

Notre recherche montre différentes dynamiques pouvant émerger dans les espaces de discussion du travail dans les entreprises dites libérées. Parmi celles-ci, nous observons des situations d'instrumentalisation d'espaces de discussion du travail à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique. Nous recommandons donc à tous les managers d'être attentifs à rester cohérents avec le discours prôné. S'il sera largement accepté d'un manager plutôt autoritaire d'ouvrir la participation ou la consultation aux travailleurs, la situation inverse ne semble pas se vérifier. En effet, une fois l'autonomie, la liberté ou encore la prise de décision participative prônées, les travailleurs vivront très mal les prises de position hiérarchique ponctuelles. Celles-ci mèneront d'ailleurs peut-être à l'épuisement de l'entraîn participatif dans les équipes.

Ainsi, lorsque le management prône la « *liberté* », l'autonomie, la responsabilité ou encore bien d'autres valeurs ou concepts (le « *Self-management* », l'humanisme, etc.), l'important est prendre la mesure de ces déclarations. Si ces valeurs sont si séduisantes, c'est notamment parce qu'elles s'inscrivent en opposition à l'imaginaire concernant le monde du travail bureaucratique et capitaliste du 20^{ème} siècle. Une fois proclamées, il est important, en tant que dirigeant, d'être en mesure de les assumer. Si des espaces de discussion dits participatifs deviennent des espaces d'instrumentalisation du management ou si ces espaces révèlent des injonctions implicites sur les *bonnes* ou les *mauvaises* décisions à prendre en « toute autonomie », les individus ne seront pas dupes et le projet aura perdu en adhésion. Par ailleurs, rappelons-nous que ces projets sont généralement imposés aux travailleurs. Ainsi, il est nécessaire d'accepter ses propres contradictions lorsque le management « impose la liberté » aux travailleurs. Enfin, notre recherche met également en évidence l'importance de ne pas faire de la « *liberté* » des travailleurs l'objet d'un chantage quotidien. Nous avons observé comment des déclarations telles que « si vous n'êtes pas assez mature, je reprends le contrôle en mode hiérarchique » peuvent être destructrices pour l'entraîn participatif.

En résumé, cette deuxième section propose quelques réflexions aux personnes de terrain s'intéressant aux entreprises dites libérées. Nous recommandons principalement trois pistes de réflexions : (1) la mise en délibération des notions de liberté, d'autonomie et de responsabilité ; (2) la (re)visibilisation du travail réel ; (3) l'attention à la cohérence entre les discours et les actions au profit de l'entraîn participatif.

Section 3 : Limites et perspectives de recherche

Toute recherche (et toute méthodologie) comporte des limites qui sont à prendre en compte dans l'appropriation que tout un chacun peut faire des résultats présentés. Dans cette section, nous présentons les limites de cette recherche ainsi que les perspectives futures de recherche en sciences de gestion auxquelles les résultats invitent.

3.1. Limites de la recherche

Dans cette section, nous soulignons deux limites méthodologiques à la recherche réalisée. Premièrement, nous indiquons que la stratégie de rencontres des acteurs « tout venant » n'était sans doute pas la plus idéale pour comprendre les enjeux du dialogue sur le travail. En effet, si cette démarche nous permit d'accéder à diverses réalités au sein de la même organisation, il fut parfois difficile de recouper les enjeux spécifiques aux équipes et à leur travail réel. Notre dispersion dans l'organisation au sein de multiples départements fut riche mais aussi source de difficultés pour se saisir des enjeux rencontrés par chaque équipe. C'est pourquoi nous suggérons aux chercheurs qui se lanceraient dans une recherche similaire à celle-ci d'opter pour une approche de cas multiples dans la même organisation. L'étude d'une équipe à la fois (mêlant entretiens et observations) permettrait sans doute une meilleure compréhension des dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail ainsi qu'une meilleure visibilité du travail réel pour le chercheur.

Deuxièmement, notre méthode de recueil des données ainsi que notre méthode d'analyse s'est largement focalisée sur les perceptions des acteurs du terrain quant à notre objet d'investigation, à savoir, les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées. Nous avons donc construit nos résultats sur base de nos observations et des échanges réalisés avec les personnes rencontrées. Afin d'étudier plus spécifiquement le dialogue sur le travail réel ou encore les compromis et bricolages réalisés dans les espaces de discussion du travail, il nous semble que d'autres méthodes de recueil de données telle que le shadowing (e.g. Czarniawska, 2014) ou encore la démarche ethnographique (e.g. Grosjean & Groleau, 2013) pourraient être des voies pertinentes pour étudier plus spécifiquement la construction des compromis sur les inévitables décalages entre le travail réel et le travail prescrit.

3.2. Perspectives de recherches futures

Au-delà des limites présentées ici, la thèse nous permet d'identifier des pistes de recherches futures.

Tout d'abord, - l'actualité oblige – nous soulignons que l'ensemble de la partie empirique de cette recherche a été réalisée avant le mois de mars 2020. Ainsi, les résultats décrits ici ne tiennent pas compte du contexte particulier dans lequel nous vivons depuis lors. En effet, depuis mars 2020, la crise sanitaire du Covid-19 chamboule l'ensemble de nos habitudes, attitudes, comportements et

relations sociales. Que ce soit dans nos rapports familiaux ou professionnels, le confinement d'une part et l'ensemble des mesures sanitaires d'autre part ont transformé nos manières d'être en société. Cette nouvelle réalité contextuelle nous amène à formuler différentes questions. Premièrement, la démocratisation du dialogue et les prises de décision participative ne sont généralement pas associées aux situations de crise où il est important de réagir vite. Dès lors, nous nous interrogeons : dans quelle mesure la crise sanitaire actuelle transforme-t-elle les espaces de délibération participatifs des organisations ? Par ailleurs, le télétravail forcé lié à la situation sanitaire a probablement digitalisé de nombreux espaces de discussion du travail des organisations. Comment les espaces de discussion étudiés ont-ils été (dés)investis, transformés lors de l'application des nouvelles mesures de distanciation sociale et de digitalisation des activités ? Enfin, dans quelle mesure les dynamiques observées dans les espaces de discussion du travail ont-elles évolué suite à l'évolution des dimensions matérielles des espaces ?

Au-delà des questions liées à la crise sanitaire actuelle, nous identifions également quelques prolongements possibles à la recherche réalisée. Dans la thèse, nous avons montré certaines formes d'invisibilisation au travail dans les entreprises dites libérées. La littérature indique que l'invisibilisation peut prendre des formes diverses et émerger à la fois des pratiques de gestion mais aussi des travailleurs eux-mêmes. C'est le cas des travaux de Cihuelo (2017) qui étudient l'expérience des développeurs dans une entreprise industrielle et évoquent le paradoxe selon lequel certaines asymétries de pouvoir peuvent mener les travailleurs à des stratégies d'invisibilisation de leur travail. Un prolongement de notre recherche serait dès lors d'explorer davantage l'hétérogénéité des formes d'invisibilisations à l'œuvre dans les entreprises dites libérées, induites à la fois par les pratiques ou la philosophie de management mais également par les acteurs de terrain eux-mêmes dans des stratégies de résistance aux asymétries de pouvoir liées à l'organisation du travail.

Par ailleurs, si nous avons exploré la délibération sur le travail dans l'entreprise dite libérée mais que savons-nous du rapport au travail ou encore du bien-être au travail dans les entreprises dites libérées ? Notre étude a permis de mettre en évidence des éléments d'appréciation ou de frustration évoqués par les travailleurs mais nous suggérons qu'une recherche visant à comprendre spécifiquement comment les initiatives visant à donner plus d'autonomie et de liberté dans le travail peuvent transformer le rapport au travail ou encore le bien-être des travailleurs est nécessaire.

Nous nous interrogeons aussi sur la mesure dans laquelle ce type d'initiative peut contribuer (ou non) à l'amélioration de l'expérience au travail dans des contextes particulièrement hiérarchiques ou encore compliqués. Quel pourrait être l'impact du déploiement d'initiatives visant à la

démocratisation de l'organisation sur l'expérience au travail des policiers, des militaires ou encore des gardiens de prison ? Dans ces environnements particulièrement autoritaires et où l'urgence des situations laisse peu de temps à la délibération, de telles initiatives sont-elles possibles ? Si oui, avec quel(s) effet(s) ? S'agira-t-il d'une nouvelle couche de « positive thinking » (e.g. Collinson, 2012) pour masquer les problèmes organisationnels, structurels et sociaux que peuvent connaître ces milieux professionnels ou puissent-elles être d'une manière ou d'une autre, source d'une réappropriation du métier et d'un meilleur bien-être ou mieux-être au travail ?

Par ailleurs, l'étude des espaces de discussion du travail suppose de s'intéresser aux espaces de l'organisation. Si l'étude des organisations par la notion d'espace est un courant à proprement parler en management et en études des organisations (e.g. Kornberger & Clegg, 2004), nous soulignons l'intérêt de l'approche des espaces de discussion du travail qui considère l'espace comme un construit social – comme dans les travaux de Lefebvre (e.g. 1974). Ainsi, l'approche des espaces de discussion du travail permet de s'intéresser à la fois aux dimensions matérielles des espaces (lieux, acteurs, etc.) mais aussi à l'expérience vécue des acteurs qui construisent ces espaces. Il s'agit donc d'une théorie intégrative des espaces au sens de Taylor et Spicer (2007). Si nous avons investi ces espaces par notre présence, nous encourageons des recherches futures qui investigueraient spécifiquement les dimensions spatiales des espaces de discussion du travail en contexte « *libéré* » et leurs implications sur la discussion.

Notre analyse des espaces de discussion du travail révèle également différentes prescriptions envers les travailleurs au nom de leur « liberté promise ». Nous avons observé qu'une des conséquences de celles-ci est le mutisme de certains travailleurs dans les espaces de discussion du travail. Ces observations nous amènent à nous interroger sur la disciplinarisation des corps induites par ces projets de « *libération* » des organisations. En effet, nos observations suggèrent que les individus ont tendance à internaliser les valeurs prônées par les porteurs de ces projets. De ce fait, les projets de « *libération* » de l'organisation produisent en quelque sorte des sujets « disciplinés » (Foucault, 1975). Les travailleurs semblent se discipliner à « participer » tout en tentant de rester dans leur « zone d'autonomie ». Ainsi, une piste de recherche serait certainement d'étudier spécifiquement la capacité d'une telle technique managériale à générer de la disciplinarisation au sens foucauldien (Foucault, 1975). Ainsi, à l'instar des travaux de Sewell et Wilkinson (1992) qui étudiaient les mécanismes de surveillance et de contrôle dans le cadre de l'instauration du « *Just-In-Time* » et des pratiques du « management de la qualité totale » ou encore Taskin et Raone (2014) qui montraient en quoi l'instauration d'une pratique de télétravail mène à l'extension du dispositif disciplinaire et à une transformation de l'objet même du contrôle, comment se configurent les relations de pouvoir et les formes de contrôle dans l'entreprise dite libérée ? Quelles technologies disciplinaires sont à l'œuvre et pour quels effets sur les potentialités d'émancipation des travailleurs ? Sans doute les

travaux critiques d'Hardy et Clegg (2006), par exemple, peuvent être des pistes d'études pour ces questions.

Enfin, notre recherche invite plus largement à questionner la dimension politique des entreprises dites libérées. En effet, si cette recherche porte sur le dialogue sur le travail dans ces organisations, qu'en est-il de cette communauté d'activistes plus globale qui déclare vouloir la démocratisation des entreprises par le déploiement d'initiatives managériales ? Dans la première section consacrée aux contributions de la recherche, nous comparons les entreprises dites libérées au mode de vie « zéro déchet » et surtout, aux communautés qui les promeuvent. Afin d'étudier plus en profondeur cette analogie, nous invitons les chercheurs à questionner en quoi les entreprises dites libérées pourraient-elles être considérées comme un mouvement social de patrons. La sociologie des mouvements sociaux propose un large spectre de définitions des mouvements sociaux dont certaines pourraient sans nul doute alimenter une réflexion sur la communauté managériale des entreprises dites libérées (e.g. Fillicule, 2009).

En résumé, la troisième section de ce chapitre présente les limites et les perspectives de cette recherche. En termes méthodologiques, nous proposons, par exemple, la méthode des cas multiples dans chaque organisation. Plus largement, nous émettons d'autres propositions telles que l'étude de l'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées.

Résumé du chapitre 8

Discussion

Le huitième et dernier chapitre de la thèse propose une discussion sur la recherche présentée ici. Premièrement, il expose les différentes contributions de la recherche au sujet du dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. S'agissant de la thématique au cœur de cette recherche, nous revenons ainsi sur les travaux de Picard (2015) en soutenant, complétant ou nuanciant certains résultats. Nous revenons également sur les travaux de Frémeaux et Taskin (2019) en soutenant l'importance du dialogue dans les entreprises dites libérées et en enrichissant leurs observations concernant les risques du dialogue « *libéré* ». Nous mettons également en évidence nos observations concernant les prescriptions à l'œuvre dans les organisations dites libérées. Il nous apparaît que la technique managériale étudiée mène à une diminution des prescriptions sur le travail au profit d'une plus grande prescription sur la délibération sur le travail. Ce qui n'est pas sans conséquence sur la visibilité du travail réel et les espaces de reconnaissance au travail. Dans cette section, nous nous interrogeons également sur les possibilités qu'offre l'entreprise dite libérée pour le déploiement d'un management par la discussion.

Ensuite, ce chapitre revient sur les travaux de différents auteurs concernant la « *libération* » des organisations. Ces éléments nous amènent à revenir sur notre définition des entreprises dites libérées et à montrer comment celle-ci peut également être apparentée à une communauté d'activistes. Nous formulons également quelques contributions méthodologiques concernant notre ancrage dans les perspectives critiques en management et notre approche par études de cas.

Enfin, et pour prendre de la hauteur sur les résultats de la thèse au regard des transformations actuelles des organisations, nous revenons sur les travaux de Linhart (2015) sur la sur-humanisation managériale. Cela nous permet à la fois de revenir sur des éléments liés à l'idéologie humaniste prônée dans les entreprises dites libérées mais également sur les espaces de discussion participatifs et le storytelling accompagnant ces techniques managériales.

Dans une seconde section, nous formulons quelques propositions pour la pratique. Celles-ci ne sont pas des recommandations managériales visant à promouvoir ou à décourager la technique managériale de l'entreprise dite libérée. Il s'agit plutôt de propositions pratiques visant à informer des enjeux et difficultés pouvant émerger des pratiques liées à l'entreprise dite libérée. Nous suggérons trois pistes de réflexions principales : (1) la mise en délibération des notions de liberté, d'autonomie et de responsabilité ; (2) la (re)visibilisation du travail réel ; (3) l'attention à la cohérence entre les discours et les actions au profit de l'entraide participatif.

Enfin, nous terminons ce chapitre sur les limites et perspectives de cette recherche. Nous revenons ainsi sur certaines limites méthodologiques de notre investigation. Par ailleurs, nous invitons les chercheurs à identifier en quoi la pandémie de Covid-19 et surtout les mesures sanitaires qui en découlent transforment les dynamiques de délibération sur le travail et les espaces de discussion participatifs dans les organisations mais aussi, en dehors de ce contexte, à identifier, par exemple, en quoi ces initiatives managériales peuvent participer à la disciplinarisation des travailleurs.

Conclusion générale

Face au constat d'une médiatisation grandissante des entreprises dites libérées auprès des praticiens du management et dans la société plus généralement (Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017), cette recherche s'intéresse à l'expérience des travailleurs soumis à cette technique managériale. En effet, le peu de polyphonie observée dans les discours managériaux a éveillé notre curiosité. De nombreux dirigeants vantent les mérites et succès de leurs expériences de « *libération* » (e.g. Gérard, 2017) mais peu d'attention est donnée aux difficultés ou enjeux que cette technique managériale peut engendrer dans le quotidien (e.g. Landivar & Trouvé, 2017).

Les principes au cœur de la « *libération* » des organisations étant la liberté, l'autonomie et la responsabilité, l'intuition de départ de la recherche est que cette technique managériale s'accompagne d'un besoin de dialogue accru dans l'organisation, notamment afin de coordonner les différentes initiatives de chacun en vue d'atteindre la ou les mission(s) de l'organisation (Frémeaux & Taskin, 2019). Pourtant, peu de littérature (managériale ou scientifique) n'est disponible à ce sujet.

Notre recherche a pour objet le dialogue sur le travail dans les organisations dites libérées. Nous approchons celui-ci par le biais de l'approche des espaces de discussion du travail entendus comme tout espace au sein duquel ont lieu des discussions ayant des répercussions sur le travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017). La question de recherche au cœur de la thèse est la suivante : **« Quelles sont les dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail dans l'entreprise dite libérée ? »**. L'objectif de notre recherche est donc, dans un premier temps, d'identifier et de caractériser les différents espaces de discussion du travail des entreprises dites libérées étudiées. Ensuite, nous cherchons à décrire les dynamiques particulières à l'œuvre dans ces espaces de discussion, à savoir, comment ceux-ci produisent-ils des « règles du jeu » mais également comment ceux-ci sont-ils appropriés par les acteurs du dialogue sur le travail.

S'inscrivant dans une posture constructiviste, nous réalisons deux études de cas approfondies : la première au sein du SPF Mobilité & Transports, une administration fédérale d'environ un millier de travailleurs et la deuxième au sein d'Emyo, une entreprise du secteur du numérique d'environ 75 travailleurs. Dans chacune de ces organisations, nous combinons des entretiens semi-directifs, des observations d'espaces de discussion du travail ainsi qu'une analyse documentaire. Les données ont été analysées selon un double codage (thématique et par catégories conceptualisantes) au sens de Paillé et Mucchielli (2016) et permettent de mettre en évidence les principaux résultats suivants.

Dans les deux organisations dites libérées étudiées, le projet de « *libération* » a mené à une refonte partielle des espaces de discussion du travail. Au cœur de ceux-ci, les règles du jeu sont également amenées à évoluer. Par exemple, au sein du SPF Mobilité & Transports, des pratiques

d'« intelligence collective » ont été déployées au sein du service d'encadrement P&O. Un autre département a choisi d'appliquer le principe de subsidiarité dans leurs espaces de discussion du travail. Au sein d'Emyo, des pratiques telles que l'approche *Bad Egg* ont également vu le jour dans les espaces de discussion du travail. Au-delà des éléments descriptifs, nous identifions différentes dynamiques à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail de ces organisations :

- Des stratégies d'instrumentalisation des espaces de discussion du travail à des fins de (re)légitimation de l'autorité hiérarchique. Que ce soit par le biais d'accords préalables entre certains individus avant les rencontres ou par le recours à un postulat d'imaturité des travailleurs, nous observons ces stratégies dans les espaces de discussion des deux organisations.
- Des actes de résistance et d'appropriation de la part des travailleurs face à l'ingénierie de dialogue qui reste souvent non-délibérée dans les organisations étudiées. En effet, dans les deux organisations, des espaces de discussion du travail sont délaissés ou détournés. Par ailleurs, des travailleurs s'approprient le discours portant sur la « liberté » pour éviter ou transformer certains espaces de discussion du travail.
- La déconsidération des espaces de dialogue social institutionnalisé.
- Des paradoxes entre une injonction au développement personnel des travailleurs supposée encourager la participation de ceux-ci et une remise en question constante voire des formes de mutisme de la part des travailleurs craignant d'être trop « immatures » dans certains espaces de discussion du travail.
- La création de consensus de façade liés à deux aspects principaux : la présence des dirigeants dans certains espaces de discussion du travail et/ou la légitimation de l'expertise primant sur les discussions participatives.
- L'augmentation des prescriptions sur la délibération sur le travail à la place des prescriptions sur le travail amenées à diminuer au nom de la « *libération* » de l'organisation. Ces prescriptions sont imposées par le management dans l'une des organisations et coconstruites collectivement dans l'autre. L'adhésion à ces prescriptions dans les espaces de discussion du travail semble meilleure lorsqu'elles sont coconstruites par les travailleurs. Par ailleurs, nous avons observé que les pratiques contextualisées et coconstruites par les travailleurs permettent la mise en visibilité du travail réel et in fine, la reconnaissance au travail.

Ces différents éléments résument notre réponse à notre question de recherche. Plus largement, notre recherche montre aussi que bien que la participation des travailleurs soit proclamée et encouragée dans les discours managériaux, de nombreux biais à cette participation existent dans les espaces de discussion du travail. Identifier les difficultés et complexités rencontrées dans le

quotidien, au-delà des idéaux proclamés, permet, non pas de discréditer les efforts de démocratisation des organisations mais permet de poser un regard plus nuancé sur les difficultés associées à ce type de démarche organisationnelle et d'éventuellement diminuer les écarts entre les discours prônés par les ambassadeurs de ces modèles et les ressentis des travailleurs au quotidien.

En effet, notre analyse nous montre que, dans l'ensemble, les personnes rencontrées apprécient leur travail au quotidien et estiment avoir des bonnes conditions de travail. Par ailleurs, les témoignages sont relativement positifs également en ce qui concerne la qualité du dialogue sur le travail. Néanmoins, nous avons observé des prescriptions à l'égard des travailleurs dans les espaces de discussion du travail et des difficultés pour le management de trouver un équilibre entre autonomie et prescriptions. Les décalages entre valeurs prônées et prescriptions du management peuvent mener progressivement à l'épuisement de l'entraîn participatif des travailleurs. Un autre risque que nous avons observé est qu'au fil du temps, l'autonomie et la « *liberté* » prônées deviennent l'objet d'un chantage de la part du management et de la direction qui rappellent régulièrement que ce privilège (i.e. être « libre », ou autonome et responsable) n'est pas un droit acquis.

La liberté, savoir « danser dans les chaînes » ?

Pour conclure, nous empruntons à Frederic Nietzsche⁴⁷ l'expression « danser dans les chaînes » pour traduire notre perception, à l'issue de cette recherche, de l'expérience des travailleurs au sein des entreprises dites libérées. En effet, même si notre analyse nous amène à percevoir des diminutions en termes de prescriptions sur le travail et sur les conditions de travail à l'égard des travailleurs grâce au projet de « *libération* », ce qui apparaît positivement aux yeux des personnes rencontrées. Nous constatons tout de même des attentes fortes à l'égard de ceux-ci, notamment en termes de délibération sur le travail. Il y a lieu de prendre des initiatives et de s'investir dans l'organisation dans le sens attendu par la direction de l'organisation. Il faut aussi respecter les nouvelles règles des espaces de discussion du travail. En effet, nous avons vu que la traduction concrète de la « *liberté* » est définie par le management et en aucun cas délibérée dans les organisations étudiées. L'entreprise dite libérée, malgré sa philosophie managériale basée sur des valeurs d'autonomie et de « *liberté* » n'enlève donc pas les « chaînes »... Néanmoins, nous avons également observé des stratégies d'appropriation du discours de « *libération* » qui permettent aux travailleurs des formes d'appropriation du travail et de la délibération sur le travail. Nous avons également vu comment cette technique managériale semble leur permettre un meilleur équilibre

⁴⁷ Frederic Nietzsche est un philosophe allemand du XIX^{ème} siècle. Il a lui-même emprunté cette expression de Voltaire, écrivain et philosophe français du XVIII^{ème} siècle. Pour en savoir plus à ce sujet, voir par exemple les travaux de Merlio (2012) ou de Ponton (2004).

entre les vies privée et professionnelle. Enfin, nous avons plus globalement observé comment les collectifs et les individus s'approprient les nouvelles « règles du jeu » et participent à les façonner. Il y a donc des espaces pour *danser dans les chaines...*

Bibliographie

- Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. *@GRH*, 23(2), 13–36. <https://doi.org/10.3917/grh.172.0013>
- Aigouy, C., & Granata, J. (2017). L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de volkswagen groupe france. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 63–85.
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 3, 125–148.
- Aktouf, O. (1986). Une vision interne des rapports de travail. Le cas de deux brasseries. Une approche ethnographique et une perspective interculturelle Canada/Algérie. *Le Travail Humain*, 49(3), 237–248.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 14–46).
- Alter, N. (1993). La crise structurelle des modèles d'organisation. *Sociologie Du Travail*, 35(1), 75–87.
- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2009a). Introduction. In Alvesson, M., Bridgman, H., Willmott, H. *"The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 1–23).
- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2009b). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford Handbooks.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying management critically*. SAGE Publications Ltd. <http://sk.sagepub.com/books/studying-management-critically/n3.xml>
- Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A., & Taskin, L. (2017). La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 163–184.
- Archaimbault, S. (2000). Un texte fondateur pour l'étude du dialogue : De la parole dialogale (L. Jakubinskij). In *Histoire Epistémologie Langage, tome 22, fascicule 1* (Issue Horizons de la grammaire alexandrine (1), pp. 99–115). <https://doi.org/10.3917/grh.172.0013>
- Arena, L. (2018). *Économie collaborative, formes d'organisations et de travail - Opportunités et risques d'un pseudo-nouveau paradigme en management* (pp. 1–10).
- Argyris, C. (1955). Organizational leadership and participative management. *The Journal of Business*, 28(1), 1–7.
- Askenazy, P. (2004). Shorter work time, hours flexibility, and labor intensification. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 603–614.
- Askenazy, P., & Caroli, E. (2010). Innovative Work Practices, Information Technologies, and Working Conditions: Evidence for France. *Industrial Relations*, 49(4), 544–565. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2010.00616.x>
- Askenazy, P., Caroli, È., & Marcus, V. (2002). New Organizational Practices and Working Conditions. *Recherches Économiques de Louvain*, 68(1), 91–110. <http://www.cairn.info/revue-recherches-economiques-de-louvain-2002-1-page-91.htm>

- Atkinson, M. (2013). Intergroup Dialogue: a Theoretical Positioning. *Journal of Dialogue Studies*, 1(1), 63–79.
- Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ? *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1(13), 17 à 30.
- Autissier, D., & Guillaïn, J.-Y. (2017). *La parole libérée en entreprise*. Eyrolles.
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en oeuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie* –, 10(2), 37–62. <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/102062.pdf>
- Bachelard, O. (2016). G.R.H., santé et performance durable : le travail au cœur des P.M.I. *Forum*, 149(3), 13–22. <https://doi.org/10.3917/forum.149.0013>
- Bakhtin, M. (1970). *La poétique de Dostoïevski*. Editions du Seuil.
- Ballarin, B. (2017). À la recherche d'un nouveau modèle d'organisation et de management chez Michelin. *Le Journal de l'école de Paris Du Management*, 126(4), 38–44. <https://doi.org/10.3917/jepam.126.0038>
- Barbier, J.-C. (1989). Tendances actuelles du management participatif. *Recherches et Prévisions*, 16(1), 1–17. <https://doi.org/10.3406/caf.1989.1353>
- Barrand, J. (2009). Etre agile... le destin de l'entreprise de demain. *L'Expansion Management Review*, 132(1), 118. <https://doi.org/10.3917/emr.132.0118>
- Barrand, J., & Deglaïne, J. (2015). *Développer l'agilité dans l'entreprise. De nouveaux leviers d'action et d'intelligence collective* (ESF (ed.)). Séminaires Mucchielli.
- Barrett, R. (2017). *L'entreprise inspirée par les valeurs. Libérer le potentiel humain pour une performance durable*. De Boeck Supérieur.
- Barroche, J. (2008). La subsidiarité, le principe et l'application. *Etudes*, 6(408), 777–188.
- Barros, M. (2010). Emancipatory Management: The Contradiction Between Practice and Discourse. *Journal of Management Inquiry*, 19(2), 166–184. <https://doi.org/10.1177/1056492609357825>
- Baumard, P., & Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données? In Thietart, R.-A & al., (2014), *Méthodes de recherche en management* (pp. 105–128).
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with Nvivo* (Second edi). Sage.
- Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management & Avenir*, 54(4), 83. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0083>
- Bélanger, J., Edwards, P. K., & Wright, M. (2003). Commitment at work and independence from management: A study of advanced teamwork. *Work and Occupations*, 30(2), 234–252. <https://doi.org/10.1177/0730888403251708>
- Bellini, S., Drevet, B., Grimand, A., & Oiry, E. (2018). Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique ? *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 107(1), 3–22. <https://doi.org/10.3917/grhu.107.0003>
- Bernoux, P. (1982). *Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail*. Privat.
- Bernoux, P. (2015). *Mieux-être au travail. Appropriation et reconnaissance*. Octarès éditions.
- Bertrand, T., & Stimec, A. (2011). Santé au travail. Voyage en pays de lean management. *Revue*

- Française de Gestion*, 37(214), 127–144. <https://doi.org/10.3166/rfg.214.127-144>
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? *Participations*, 5(1), 33. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0033>
- Bohm, D. (2004). *On Dialogue*. Routledge.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1987). *Les économies de la grandeur* (n°31 CEE). Cahiers du CEE, série Protee, PUF.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard, collection Essais.
- Bornard, F., & Gaujard, C. (2016). Imaginer des scénarios pour donner du sens à sa vision du futur. *Entreprendre & Innover*, 30(3), 7–16. <https://doi.org/10.3917/entin.030.0007>
- Borzeix, A., Charles, J., & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. *Sociologie Du Travail*, 57, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.socotra.2014.12.017>
- Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'Etat : grandes écoles et esprit de corps*. Les Editions de minuit.
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques : Sur la théorie de l'action*. Seuil.
- Bourdieu, P. (1997). *Méditations pascaliennes*. Le Seuil.
- Bourdieu, P. (1998). *La domination masculine*. Seuil.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1970). *La reproduction : Eléments pour une théorie du système d'enseignement*. Le sens commun.
- Brière, T. (2017). Les expériences de libération sous contrôle : réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 265–282.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Bryson, A., Forth, J., & George, A. (2012). *Workplace social dialogue in Europe: an analysis of the European Company Survey 2009*. <http://eprints.lse.ac.uk/45618/>
- Buck, J. A., & Endenburg, G. (2004). *La sociocratie, les forces créatives de l'auto-organisation*. Réseau 21.
- Calori, R. (2003). Philosophie et développement organisationnel : Dialectique, agir communicationnel, délibération et dialogue. *Revue Française de Gestion*, 1(142), 13–41.
- Carbaugh, D. (2013). On Dialogue Studies. *Journal of Dialogue Studies*, 1(1), 9–28.
- Carbaugh, D., Boromisza-Habashi, D., & Ge, X. (2006). Dialogue in cross-cultural perspective. In Aspects of intercultural dialogue. *Selected Works of Donal Carbaugh*, 7, 27–46.
- Carbaugh, D., Nuciforo, E., Saito, M., & Shin, D. (2011). “Dialogue” in Cross-Cultural Perspective: Japanese, Korean, and Russian Discourses. *Journal of International and Intercultural Communication*, 4(2), 87–108. <https://doi.org/10.1080/17513057.2011.557500>
- Carney, B. M., & Getz, I. (2009). *Freedom, inc. : Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *The Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–

- Casalegno, J.-C. (2017). L'entreprise libérée : Une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations? *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 225–245.
- Casse, C., & Caroly, S. (2017a). Enrichir le retour d'expérience par les espaces de débat : l'exemple d'une recherche-intervention chez un exploitant de tunnels routiers. *Le Travail Humain*, 80(3), 259–284. <https://doi.org/10.3917/th.803.0259>
- Casse, C., & Caroly, S. (2017b). Les espaces de débat comme méthodologie d'intervention capacitante pour enrichir le retour d'expérience. *Activités*, 14(2), 1–24.
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de Management*, 19(4), 55–65. <https://doi.org/10.3917/qdm.174.0055>
- Chanlat, A., & Bédard, R. (1999). La gestion, une affaire de parole. In Chanlat, J.-F., (1999) "L'individu dans l'organisation" (pp. 79–100). Les Presses de l'Université Laval Editions ESKA.
- Chanlat, J.-F. (1999). *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Les Presses de l'Université Laval Editions ESKA.
- Charbonnier-Voirin, A. (2006). L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH. *XVIIIe Congrès de l'AGRH - Le Travail Au Cœur de La GRH*, 1–17.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, 14(2), 119. <https://doi.org/10.3917/mana.142.0119>
- Charles, J. (2012). Les charges de la participation. *SociologieS*, 0–17.
- Chassaing, K., Daniellou, F., & Davezies, P. (2012). *Recherche-Action "Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale"*. Emergences.
- Chauvey, D. (1970). *Autogestion*. Seuil.
- Chelli, H. (2019). *L'entreprise libérée, pourquoi, comment? Guide opérationnel pour passer du rêve à la réalité*. Maxima.
- Chêne, A.-C., & Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance? Une exploration du lien contrôle-confiance comme principe organisationnel. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 185–204.
- Cheney, G., Cruz, I. S., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591–603. <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte.
- Christian, D. L. (2013). Transparency, Equivalence, and Effectiveness: How Sociocracy Can Help Communities, Part I. *Communities*, 160(160).
- Cihuelo, J. (2017). Le travail en projet ou l'entrecroisement de stratégies d'invisibilisation. In *Invisibilisations au travail, des salariés en mal de reconnaissance*. Editions Octarès.
- Cléach, O., & Tiffon, G. (2017). *Invisibilisations au travail, des salariés en mal de reconnaissance*. Editions Octarès.

- Clot, Y. (2005). L'autoconfrontation croisée en analyse du travail : l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue. In *Fillietaz, L. & Bronckart, J-P, 'L'analyse des actions et des discours en situation de travail'* (pp. 37–55). Peeters, Louvain-La-Neuve.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur : pour en finir avec les risques psychosociaux*.
- Clot, Y. (2019). Dialoguer pour faire autorité. In *Detchessahar, M., L'entreprise délibérée* (pp. 7–19). Nouvelle Cité, coll. GRACE.
- Clot, Y., & Lallement, M. (2015). Qualité de vie au travail et qualité du travail. *La Revue Des Conditions de Travail*, 3, 45–56.
- Collard, D. (2019). Explorer et gérer les espaces de discussion sur le travail. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 138(4), 21. <https://doi.org/10.3917/geco1.138.0021>
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail: les entreprises libérées tiennent-elles leurs promesses? *Management & Avenir*, 93(3), 161–183. <https://doi.org/10.3917/mav.093.0161>
- Collectif des MECREANTS. (2015). *Entreprise Libérée : la fin de l'illusion. Une lecture critique de la mode de l'entreprise libérée, un préalable à l'entreprise délibérée*.
- Collier, J., & Esteban, R. (1999). Governance in the participative organisation : Freedom, creativity and ethics. *Journal of Business Ethics*, 21(2/3), 173–188.
- Collinson, D. (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking. *Leadership*, 8(2), 87–107. <https://doi.org/10.1177/1742715011434738>
- Comte-Sponville, A. (2018). *Petit traité des grandes vertus* (4ème Ed.). Le Livre de Poche.
- Conjard, P., & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 63(5), 81. <https://doi.org/10.3917/mav.063.0081>
- Coutrot, T. (2016). Salariés sous pression. *Revue Projet*, 355(6), 17–23. <https://doi.org/10.3917/pro.355.0017>
- Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Seuil.
- Crozier, M. (1971). *Le phénomène bureaucratique*. Essais.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Seuil.
- Cultiaux, J., & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 27(1), 109–124. <https://doi.org/10.3917/nrp.027.0109>
- Czarniawska, B. (2014). Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1), 90–93. <https://doi.org/10.1108/QROM-02-2014-1198>
- d'Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les “talents” : Un avènement annoncé? *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 247–264.
- Dafna, E. (1998). Understanding empowerment and resolving its paradox Lessons from Mary Parker Follett. *Journal of Management History*, 4(1), 16. <http://search.proquest.com/docview/211150112/5700908E84A54B5FPQ/1?accountid=12156>
- Dalmas, M., & Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 90(8), 151. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0151>
- Damothe, B., & Grégoire, D. (2013). Les Espaces De Dialogue dans la fonction publique : les

- fonctionnaires s'expriment sur leur travail. *Cadres - CFDT*, 457, 24–31.
- Daudigeos, T., Edwards, T., Jaumier, S., Pasquier, V., & Picard, H. (2019). Elusive Domination and the Fate of Critique in Neo-participative Management : A French Pragmatist Approach. *Organization Studies*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/0170840619856027>
- Davezies, P. (1993). Elements de psychodynamique du travail. *Education Permanente*, 3(116), 33–46.
- Davezies, P. (2012). Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail: Point de vue de la clinique médicale du travail. *Perspectives Interdisciplinaires Sur Le Travail et La Santé*, 14(2), 1–21.
- David, A. (2012). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R., "Les nouvelles fondations des sciences de gestion" (pp. 111–142).
- De Coster, M. (1993). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*.
- de Harlez, R. (2017). *Le livre blanc de la concertation sociale*.
- de Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. La Découverte.
- Deci, E., & Ryan, R. (2002). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Editions Bayard.
- Dejours, C. (2005). Nouvelles formes de servitude et suicide. *Travailler*, 13(1), 53–73. <https://doi.org/10.3917/trav.013.0053>
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant : travail et émancipation*. Payot.
- Dejours, C. (2015). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Editions Bayard.
- Delaye, R., & Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management Prospective*, 32(2), 254–269. <https://doi.org/10.3917/mav.032.0254>
- Dentith, S. (2005). *Bakhtinian Thought*. Routledge. <https://doi.org/10.1360/zd-2013-43-6-1064>
- Denzin, N. K. (2015). Triangulation. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, 1–6. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeost050.pub2>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2009). Les managers et leurs rôles : La traduction, un talent et une ressource. In Peretti, J.M. "Tous talentueux" (pp. 65–71).
- Detchessahar, M. (1997). *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion: réflexion à partir du cas des entreprises de transport routier de marchandises (1980 - 1995)*.
- Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue Française de Gestion*, 29(142), 65–84. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.65-84>
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue Française de Gestion*, 37(214), 89–105. <https://doi.org/10.3166/rfg.214.89-105>
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19(1), 57. <https://doi.org/10.3917/neg.019.0057>
- Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée*. Nouvelle Cité, coll. GRACE.

- Detchessahar, M., Gentil, S., Grévin, A., & Journé, B. (2017). Entre cacophonie et silence organisationnel, concevoir le dialogue sur le travail Le cas de projets de maintenance dans une industrie à risque. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 4(130), 33–45.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations? *@GRH*, 16(3), 63. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0063>
- Detchessahar, M., & Grevin, A. (2009). Un organisme de santé... malade de « gestionnisme ». *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 98(4), 27. <https://doi.org/10.3917/geco.098.0027>
- Detchessahar, M., & Honoré, L. (2002). Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier de soudure des Chantiers de l'Atlantique. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(1), 43–75.
- Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 33(174), 77–92. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.77-92>
- Dittrich, E., & Kühl, S. (1999). Against Bureaucracy : Why Flexibility and Decentralisation cannot solve organisational problems. In *The Management and Organisation of Firms in the Global Context* (pp. 119–125).
- Domette, L., & Michel, J. (2016). Des espaces de discussion clé en main ? Mode d'emploi pour des interventions sur mesure ! *51ème Congrès International Société d'Ergonomie de Langue Française*, 0–10.
- Dubreuil, H. (1935). *A chacun sa chance : l'organisation du travail fondée sur la liberté*.
- Ducatteuw, P. (2017). Le concept d'entreprise « libérée » vu par l'analyse transactionnelle. *Actualités En Analyse Transactionnelle*, 159(3), 3. <https://doi.org/10.3917/aatc.159.0003>
- Duchamp, D., & Kœhl, J. (2008). L'éthique de la discussion au service de la performance organisationnelle. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XIV(34), 189–206. <https://doi.org/10.3917/rips.034.0189>
- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La Découverte.
- Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale*. Seuil.
- Durand, J.-P., & Maugeri, S. (2017). Préface. In *Invisibilisations au travail, des salariés en mal de reconnaissance*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Emerson, C. (2000). *The First Hundred Years of Mikhail Bakhtin*. Princeton University Press.
- Emery, F. (1959). *Characteristics of sociotechnical systems*. Tavistock Institute.
- Emery, F., & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Emmel, N. (2013). *Sampling and choosing cases in qualitative research : a realist approach*. Sage.
- Euwema, M., Belén García, A., Munduate, L., Elgoibar, P., & Pender, E. (2015). Employee Representatives in European Organizations. In *Euwema et al. "Promoting Social Dialogue in European Organizations"* (pp. 1–17). Springer.
- Faith, K. E. (2013). Le rôle du leadership fondé sur les valeurs dans la préservation d'une culture

- de bienveillance. *Healthcare Management Forum*, 26(1), 11–15.
<https://doi.org/10.1016/j.hcmf.2013.01.004>
- Fayol, H. (1916). *Administration générale et industrielle* (6th ed.). Dunod.
- Fields, M. W. (1993). Reviewed work: Participative Management: Implementing empowerment by Lorne C. Plunkett and Robert Fournier. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 292–293.
- Fillieule, O. (2009). De l'objet de la définition à la définition de l'objet. De quoi traite finalement la sociologie des mouvements sociaux ?*. *Politique et Sociétés*, 28(1), 15–36.
<https://doi.org/10.7202/001723ar>
- Foss, N. J. (2003). Selective Intervention and Internal Hybrids : Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization. *Organization Science*, 14(3), 331–349.
- Foss, N. J., & Dobrajska, M. (2015). Valve's Way: Vayward, Visionary, or Voguish? *Journal of Organization Design*, 4(2), 12–15. <https://doi.org/10.7146/jod.20162>
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Gallimard.
- Foucault, M. (2001). *Dits et écrits II, 1976 - 1988*. Gallimard/Seuil.
- Fox, F., & Pichault, F. (2017). Au-delà des success stories , quel processus de libération ? Étude de cas au sein du secteur public belge. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 23(2), 87–107.
- Freire, P. (2018). *Pedagogy of the Oppressed: 50th Anniversary Edition*. Bloomsbury Publishing USA.
- Frémeaux, S., & Taskin, L. (2019). Le dialogue sur le travail, un impensé de l'entreprise libérée? In *Detchessahar, M., L'entreprise délibérée* (pp. 93–123). Nouvelle Cité, coll. GRACE.
- Frie, R. (1997). *Subjectivity and Intersubjectivity in Modern Philosophy and Psychoanalysis*. Rowman & Littlefield.
- Fry, B. R., & Thomas, L. L. (1996). Mary Parker Follett: assessing the contribution and impact of her writings. *Journal of Management History (Archive)*, 2(2), 11–19.
<https://doi.org/10.1108/13552529610106824>
- Fryer, M. (2012). Facilitative leadership: drawing on Jürgen Habermas' model of ideal speech to propose a less impositional way to lead. *Organization*, 19(1), 25–43.
<https://doi.org/10.1177/1350508411401462>
- Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ? *Revue Française de Gestion*, 41(246), 127–142. <https://doi.org/10.3166/rfg.246.127-142>
- Ganesh, S., & Holmes, P. (2011). Positioning Intercultural Dialogue—Theories, Pragmatics, and an Agenda. *Journal of International and Intercultural Communication*, 4(2), 81–86.
<https://doi.org/10.1080/17513057.2011.557482>
- Gantt, H. (1916). *Industrial Leadership*. Yale University Press.
- Gaudart, C., & Rolo, D. (2015). L'ergonomie, la psychodynamique du travail et les ergodisciplines. Entretien avec François Daniellou. *Travailler*, 34(2), 11–29.
<https://doi.org/10.3917/trav.034.0011>
- Gaume, J.-N. (2018). *L'entreprise inspirante : Un management réconciliateur*. Editions Kawa.
- Gazier, B., & Bruggeman, F. (2016). Dialogue social et dialogue social territorial au début du XXIe siècle. Un essai de théorisation. *Négociations*, 26(2), 55. <https://doi.org/10.3917/neg.026.0055>

- Geary, J. F., & Dobbins, A. (2001). Teamworking : a new dynamic in the pursuit of management control. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 3–23.
- Gentil, S. (2012). *Gérer l'événement dans un contexte d'industrialisation des soins : Une approche par l'activité de la coordination au bloc opératoire*. Université de Nantes.
- Georges, A., & Romme, L. (1997). Organizational Learning, Circularity and Double-linking. *Management Learning*, 28(2), 149–160. <https://doi.org/0803973233>
- Gérard, A. (2017). *Le patron qui ne voulait plus être chef*. Flammarion.
- Germain, O., & Taskin, L. (2017). Etre formé pour et...par la recherche. *Revue Internationale PME : Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, 30(2), 7–16.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation Du Travail Et Reconnaissance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 8, 27–36. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>
- Getz, I. (2009). Liberating leadership : how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51(4), 31–58.
- Getz, I. (2012a). En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve. *Le Journal de l'école de Paris Du Management*, 95(3), 8. <https://doi.org/10.3917/jepam.095.0008>
- Getz, I. (2012b). La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 108(2), 27. <https://doi.org/10.3917/geco.108.0027>
- Getz, I. (2016). *La liberté, ça marche! L'entreprise libérée, les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*. Flammarion.
- Getz, I. (2017). *L'entreprise libérée*. Fayard.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2016). *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*.
- Getz, I., Carney, B. M., & Davids, R. (2019). *Leadership sans ego : Comment faire réussir en en faisant moins*. Fayard.
- Getz, I., & Marbacher, L. (2019). *L'entreprise altruiste*. Business & Economics.
- Gilbert, P., Raulet-croset, N., & Teglborg, A. (2017). “L'entreprise libérée” : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 205–224.
- Gilbert, P., Raulet-croset, N., & Teglborg, A. (2018). Étudier un courant managérial émergent : quelle démarche de recherche ? *Recherches Qualitatives*, 37(1), 96–116.
- Gilbert, P., Teglborg, A., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 127, 38–49.
- Gilbreth, F. (1911). *Motion Study*.
- Gollac, M. (2005). L'intensité du travail. *Revue Économique*, 56(2), 195. <https://doi.org/10.3917/reco.562.0195>
- Gollac, M., & Volkoff, S. (1996). Citius, altius, fortius. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 114(1), 54–67. <https://doi.org/10.3406/arss.1996.3194>
- Gomez, P.-Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*. Economica.
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible: enquête sur une disparition*. F. Bourin.

- Greenan, N., & Mairesse, J. (2006). Les changements organisationnels, l'informatisation des entreprises et le travail des salariés. *Revue Économique*, 57(6), 1137–1175. <https://doi.org/10.3917/reco.576.1137>
- Gréselle-Zaïbet, O. (2019). Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations*, 58(1), 219–241. <https://doi.org/10.3917/inno.058.0219>
- Greselle, O. Z. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 14(4), 41–59. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0041>
- Grill, C., Ahlborg Jr, G., Wikström, E., & Lindgren, E.-C. (2015). Multiple balances in workplace dialogue: experiences of an intervention in health care. *Journal of Workplace Learning*, 27(4), 267–281. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2013-0047>
- Grimand, A., Glaisner, J., & Grevin, A. (2017). Un travail à soi. Repères pour un management de l'appropriation du travail. *@GRH*, 23(2), 95–119. <https://doi.org/10.3917/grh.172.0095>
- Grissom, J. A. (2012). Revisiting the Impact of Participative Decision Making on Public Employee Retention. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 400–418. <https://doi.org/10.1177/0275074011404209>
- Grosjean, S., & Groleau, C. (2013). L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui : De la diversité des pratiques pour saisir l'organisation en mouvement. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 13–23.
- Gueroui, F. (2016). La conception et l'usage de la méthode des scénarios. *Management & Avenir*, 87, 15–35.
- Guillerm, A., & Bourdet, Y. (1977). *L'autogestion*. Clefs.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action (Volume One) : Reason and the Rationalisation of Society*. Beacon Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Habermas, J. (1987). *The Theory of Communicative Action (Volume Two) Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*. Beacon Press.
- Hamel, G. (2008). *La fin du management. Inventer les règles de demain*. Vuibert.
- Hamon-Cholet, S., & Rougerie, C. (2000). La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés. *Economie et Statistique*, 339(1), 243–255. <https://doi.org/10.3406/estat.2000.7487>
- Hardy, C., & Clegg. (2006). Some dare call it power. In Clegg, S., Hardy, C, Lawrence, T, Nord, WR, *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 754–776). Sage Publications.
- Hatch, M.-J., & Cunliff, A. (2009). Chapitre 1 - Pourquoi étudier la théorie des organisations? In M.-J. Hatch et A. Cunliffe, *Théorie des Organisations : De l'intérêt de perspectives multiples* (2ème édit, pp. 23–47). De Boeck.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Economica.
- Hempel, P. S., Zhang, Z.-X., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 41–65. <https://doi.org/10.1002/job.540>
- Holquist, M. (2003). *Dialogism: Bakhtin and His World*. Routledge.
- Holtz, T. (2017a). Il faut libérer l'entreprise libérée. *Economie et Management*, 163, 33–39.

- Holtz, T. (2017b). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 125–140.
- Honneth, A. (2004). La théorie de la reconnaissance: une esquisse. *Revue Du MAUSS*, 23(1), 133. <https://doi.org/10.3917/rdm.023.0133>
- Hunyadi, M. (2020). *Au début est la confiance*. Le bord de l'eau.
- Imhoff, C. (2017). L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise. *Management & Avenir*, 93(3), 85. <https://doi.org/10.3917/mav.093.0085>
- Jacquet, S. (2016). *Structures et organisation : vers une véritable analyse système de l'entreprise : seconde partie : « quelle structuration actuelle pour l'entreprise ? »*. <http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/structures-organisation-2.pdf>
- Jacquinet, P., & Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 21(52), 365–384.
- Jaouen, A., Sammut, S., & Getz, I. (2019). *L'entreprise libérée aujourd'hui : enjeux et perspectives* (p. 4). La revue des sciences de gestion.
- Jaumier, S. (2015). *Power, control and resistance within worker co-operatives: an ethnography of a co-operative factory*. Université Paris Dauphine.
- Jégou, O., & Taskin, L. (2017). Faire sens de l'entreprise libérée : nouvelle alternative ou réhabilitation de la figure des patrons sociaux? *AGRH*, 1–14.
- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). Doing Your Literature Review :Traditional and Sistematic Techniques. In *Sage Publication Ltd.* <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K., & Johnson, S. (1994). Differences Between Formal and Informal Communication Channels. *The Journal of Business Communication*, 31(2), 111–122.
- Johnson, P., & Duberley, J. (2000). *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*. 216. <https://doi.org/10.4135/9780857020185>
- Journé, B. (1999). *Les organisations complexes à risques: gérer la sûreté par les ressources, étude de situations de conduite de centrales nucléaires*.
- Kalika, M., Liarte, S., & Moscarola, J. (2016). *Enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management*.
- Keaten, J. A., & Soukup, C. (2009). Dialogue and Religious Otherness: Toward a Model of Pluralistic Interfaith Dialogue. *Journal of International and Intercultural Communication*, 2(2), 168–187. <https://doi.org/10.1080/17513050902759504>
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear:The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Kokkinidis, G. (2015). Spaces of possibilities: workers' self-management in Greece. *Organization*, 22(6), 847–871. <https://doi.org/10.1177/1350508414521098>
- Kornberger, M., & Clegg, S. R. (2004). Bringing space back in: Organizing the generative building. *Organization Studies*, 25(7), 1095–1114. <https://doi.org/10.1177/0170840604046312>
- Kramer, K., & Gawlick, M. (2003). *Martin Buber's I and Thou : Practicing Living Dialogue*. Paulist Press.

- Kraut, R., Fish, R., Root, R., & Chalfonte, B. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. In *Oskamp & Spacapan (Eds). Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.2307/j.ctvhhhfgw>
- Kühl, S. (1988). The flaws of decentralized organizations: why reengineering and reducing hierarchy fail. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 216–219.
- Kühl, S. (2017). *When the monkeys run the zoo. The pitfalls of flat hierarchies*. Organizational Dialogue Press.
- LaFever, M. (2011). Empowering Native Americans: Communication, Planning, and Dialogue for Eco-Tourism in Gallup, New Mexico. *Journal of International and Intercultural Communication*, 4(2), 127–145. <https://doi.org/10.1080/17513057.2011.556829>
- Lallement, M. (2007). *Le travail : Une sociologie contemporaine*. Folio essais.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.
- Landivar, D., & Trouvé, P. (2017). Eprouver les entreprises libérées. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 47–61.
- Le Moigne, J.-L. (1999). *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je?
- Le Texier, T. (2018). Le management est-il anti-démocratique? *Esprit*, Mars(3), 64–74. <https://doi.org/10.3917/espri.1803.0064>
- Leach, D. K. (2016). When Freedom is Not an Endless Meeting: A New Look at Efficiency in Consensus-Based Decision Making. *Sociological Quarterly*, 57(1), 36–70. <https://doi.org/10.1111/tsq.12137>
- Lederlin, F. (2020). Télétravail : Un travail à distance du monde. *Etudes*, 11, 35–45.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Lefebvre, H. (1974). La production de l'espace. In *L'Homme et la société* (pp. 15–32).
- Léonard, E., & Pichault, F. (2016). Belgique : l'adaptation d'un “modèle” de concertation sociale. In *Andolfatto, D. & Contrepois, S., Syndicats et dialogue social. Les modèles occidentaux à l'épreuve* (pp. 55–75). Peter Lang.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Linell, P. (2001). *Approaching dialogue : Talk, interaction and contexts in dialogical perspectives*. John Benjamins Publishing Company.
- Linhart, D. (1991). *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Seuil.
- Linhart, D. (2008). *Pourquoi travaillons-nous? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*. Erès.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Erès.
- Linski, C. M. I. (2014). Transitioning to participative management. *Organization Development Journal*, Fall, 17–27.
- Livet, P. (2013). Ontologie et sciences sociales. In *Inglebert, H., Brailowsky, Y., “1970-2010 : les sciences de l'Homme en débat”* (pp. 411–424). Presses universitaires de Paris Nanterres.

- Lochard, Y. (2012). L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration. *La Revue de l'Ires*, 74(3), 177–206. <https://doi.org/10.3917/rldi.074.0177>
- Luc, E. (2010). *Le leadership partagé*. Presses de l'Université de Montréal.
- Maoz, I., Steinberg, S., Bar-On, D., & Fakhereldeen, M. (2002). The Dialogue between the 'Self' and the 'Other': A Process Analysis of Palestinian-Jewish Encounters in Israel. *Human Relations*, 55(8), 931–962. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008178>
- Marbot, E., & Peretti, J.-M. (2002). Revaloriser le travail des seniors: Un enjeu stratégique pour les entreprises. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 46, 76–86.
- Marchington, M. (1980). Problems with Participation at Work. *Personnel Review*, 9(3), 31–38. <https://doi.org/10.1108/eb055415>
- Marmorat, S., & Nivet, B. (2017). L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun. Le cas de l'entreprise P. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 141–161.
- Mattelin Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2018). L'entreprise libérée : quelle(s) nouveauté(s) ? Une revue systématique de la littérature. *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, 1–34.
- Mattelin Pierrard, C., & Dubouloz, S. (2019). Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants : Le cas de l'entreprise libérée. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 297–298, 113–126.
- Mauger, G. (2006). Sur la violence symbolique. In *Hans-Peter Müller et al. Pierre Bourdieu, théorie et pratique* (pp. 84–100). La Découverte.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. A. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- McCarthy, T. (1985). *The critical theory of Jürgen Habermas*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts and London, England. <http://mitpress.mit.edu/catalog/item/default.asp?tld=6378&ttype=2>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Meister, A. (1970). Où va l'autogestion yougoslave ? *L'Homme et La Société*, 17(Sociologie et idéologie : marxisme et marxologie), 91–96.
- Meister, A. (1981). *L'autogestion en uniforme*. Réflexion faite Privat.
- Melchior, J.-P. (2008). L'intensification du travail: Une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. In *Linhart, D., "Pourquoi travaillons-nous? Une approche sociologique de la subjectivité au travail"* (pp. 159–182). Erès.
- Melé, D. (2013). Antecedents and current situation of humanistic management. *African Journal of Business Ethics*, 7(2), 52–61. <https://doi.org/10.4103/1817-7417.123079>
- Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1, 33–55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Merceron, J.-L. (2016). Possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une Banque Régionale. *@GRH*, 21(4), 95–120. <https://doi.org/10.3917/grh.164.0095>
- Merlio, G. (2012). Nietzsche et Voltaire. Parallèles littéraire et philosophique. *Etudes Germaniques*, 67(3), 523–528.

- Millon-Delsol, C. (1993). *Le principe de subsidiarité*. Que sais-je?
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation.
- Mollov, B., & Lavie, C. (2001). Culture, dialogue, and perception change in the israeli-palestinian conflict. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 69–87. <https://doi.org/10.1108/eb022850>
- Mothé, D. (1980). *L'autogestion goutte à goutte*. Editions du Centurion.
- Nayar, V. (2010). *Employees first, customers second : Turning conventional management upside down*. Harvard Business Press.
- Nayar, V. (2011). *Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management*.
- Nichol, L. (2004). Foreword. In Bohm, D., "On dialogue" (pp. 15–27). Routledge.
- Núñez Puente, C. (2011). *Feminism and Dialogics : Charlotte Perkins, Meridel Le Sueur, Mikhail M. Bakhtin*. Universitat de Valencia.
- O'Rear, T., & Christian, D. L. (2000). Going Dutch. *Communities*, 109, 38–43. <https://doi.org/10.1111/1745-9133.12226>
- O'Shea, B. M. (2016). *Holacracy : a case study of dynamic governance for the modern workforce*.
- Office, I. L. (2018). Social dialogue and tripartism. *International Labour Conference, 107th Session*, 68.
- Outhwaite, W. (2013). *Habermas: A Critical Introduction*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Pace, M. (2005). Imagining Co-presence in Euro-Mediterranean Relations: The Role of 'Dialogue.' *Mediterranean Politics*, 10(3), 291–312. <https://doi.org/10.1080/13629390500289326>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3ème édit.). Armand Colin.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4ème ed). Armand Colin.
- Paradeise, C. (2003). La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique. In de Terssac, G., "La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud" (pp. 41–50).
- Pasquet, P., & Liarte, S. (2012). La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale? *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 3(3), 3–16. <https://doi.org/10.3917/rimhe.003.0003>
- Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 97(3), 3–16. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0003>
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195–223. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.007>
- Perret, A. (2015). Les gourous. In *Collectif des MECREANTS (2015), "Entreprise libérée : la fin de l'illusion"* (pp. 157–160).
- Pesqueux, Y. (2009). Un modèle organisationnel en « confiance-coopération ». *Management & Avenir*, 21(1), 261–272. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0261>
- Peters, T. (1992). *Liberation management : Necessary disorganization for the nanosecond nineties* (1st ed.). Alfred A. Knopf, INC.

- Peters, T. (1993). *L'entreprise libérée*. Dunod.
- Pezé, S. (2014). Les managers à l'épreuve de la souffrance de leurs collaborateurs: de la compassion à la régulation. *Le Revue Des Conditions de Travail, ANACT*, 171–178.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and Institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635–652. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.14497617>
- Picard, H. (2015). « *Entreprises libérées* », parole libérée? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*.
- Picard, H., & Islam, G. (2020). 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 41(3), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0170840618814554>
- Picard, H., & Martí Lanuza, I. (2016). D'utopies en organisations. *Revue Française de Gestion*, 42(260), 71–90. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00066>
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (2ème éd). Points.
- Pichault, F., & Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 2(108), 39–54.
- Pierre, C., & Praire, L. (1976). *Plan et autogestion*. Flammarion.
- Piney, C. (2015). *Transformation de l'activité d'encadrement performance à la « proximité » des cadres ?*
- Pollard, R. (2008). *Dialogue and Desire : MiKhail Bakhtin and the Linguistic Turn in Psychotherapy*. Routledge.
- Ponton, O. (2004). "Danser dans les chaînes" : la définition nietzschéenne de la création comme jeu de la convention. *Philosophique*, 7, 5–28.
- Potiron, M. (2015). Psychodynamique de la reconnaissance au travail et identité. *Le Carnet PSY*, 193(8), 27. <https://doi.org/10.3917/lcp.193.0027>
- Prades, J.-L., Escanes, J.-D., & Morin, P. (2018). « Entreprise libérée » et sociopsychanalyse. Les obstacles à l'intervention. *Connexions*, 109(1), 165–180. <https://doi.org/10.3917/cnx.109.0165>
- Ramboarison-Lalao, L., & Gannouni, K. (2018). Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method. *Technological Forecasting and Social Change*, May 2017, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.011>
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29(1), 5–18.
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Reynaud, J.-D. (1999). *La négociation, le conflit et la règle*. Octarès éditions.
- Reynaud, J.-D. (2011). Régulation sociale (théorie de la). In *Bevort et al., Dictionnaire du travail*, PUF (pp. 629–636).
- Richards, L. (1999). *Using NVIVO in Qualitative Research*. Sage Publications.
- Ricongne, J.-C., Fournier, J.-M., Lapègue, V., & Monso, O. (2010). De la crise financière à la crise économique. L'impact des perturbations financières de 2007 et 2008 sur la croissance de sept pays industrialisés. *Economie et Statistique*, 438–440, 47–77.

- Robbins, S., DeCenzo, D., & Coulter, M. (2011). *Management, l'essentiel des concepts et pratiques* (7th ed.). Pearson.
- Robert, P. (2014). *Le Petit Robert*. LeRobert.
- Robertson, B. J. (2016). *La révolution Holacracy, le système de management des entreprises performantes*. ALISIO.
- Rocha, R. (2010). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail: les effets sur la sécurité et sur l'organisation*. *September*, 264.
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2015). Work debate spaces: A tool for developing a participatory safety management. *Applied Ergonomics*, 46, 107–114. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2014.07.012>
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2017). Le débat sur le travail fondé sur la subsidiarité : un outil pour développer un environnement capacitant. *Activites*, 14(2), 0–26. <https://doi.org/10.4000/activites.2999>
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2019). Contributions and conditions of structured debates on work on safety construction. *Safety Science*, 113, 192–199. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.11.030>
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2014). Les espaces de débat sur le travail comme outil de développement de la sécurité. *49ème Congrès International Société d'Ergonomie de Langue Française*, 1–8.
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2013). Quand le réalisable n'est plus acceptable. Le traitement de la non-conformité du travail des prestataires par des salariés d'une entreprise de distribution de gaz. *48ème Congrès International Société d'Ergonomie de Langue Française, August*, 1–8. <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00980707v5Cnhttp://www.rechercheisidore.fr/search/resource/?uri=10670/1.jf8hp3>
- Rousseau, T., & Ruffier, C. (2017). L'entreprise libérée entre libération et délibération. Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 109–123.
- Savall, H. (2003). An updated presentation of the socio-economic management model. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 33–48. <https://doi.org/10.1108/09534810310459756>
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday. <https://doi.org/10.1002/pfi.4170300510>
- Senge, P. M. (2004). Preface to the Routledge Classics Edition. In *Bohm, D., "On dialogue"* (pp. 7–14). Routledge.
- Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). "Someone to Watch Over Me" : Surveillance, Discipline and the Just-In-Time Labour Process. *Sociology*, 26(2), 271–289.
- Sferrazzo, R., & Ruffini, R. (2019). Are Liberated Companies a Concrete Application of Sen's Capability Approach? *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04324-3>
- Shotter, J. (1993). Harré, Vygotsky, Bakhtin, Vico, Wittgenstein: Academic Discourses and Conversational Realities. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 23(4), 459–482. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1993.tb00544.x>
- Silva, F., & Strohl, H. (2016). Emergence de la post-modernité en entreprise : quel management se

- met en place ? *Management & Avenir*, 90(8), 107. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0107>
- Simpson, B., Large, B., & O'Brien, M. (2004). Bridging difference through dialogue: A constructivist perspective. *Journal of Constructivist Psychology*, 17(1), 45–59. <https://doi.org/10.1080/10720530490250697>
- Soetens, A. (2017a). La folle utopie de l'autogestion. *Terre*, 159, 14–15.
- Soetens, A. (2017b). Quand 1200 travailleurs détiennent et gèrent leur entreprise. *Voix Solidaires*, 8, 9–10.
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity : The unfinished business of critical management. *Human Relations*, 62(4), 537–560. <https://doi.org/10.1177/0018726708101984>
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2016). Extending critical performativity. *Human Relations*, 69(2), 225–249. <https://doi.org/10.1177/0018726715614073>
- Spoelstra, S., & Svensson, P. (2016). Critical performativity : the happy end of Critical Management Studies. In *Routledge Companion to Critical Management Studies2* (pp. 69–79).
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions , Measurement , and Validation Author (s): Gretchen M . Spreitzer Source : The Academy of Management Journal , Vol . 38 , No . 5 (Oct . , 1995), pp . 1442-1465 Published by : Academy of Management. *Academy, The Journal, Management*, 38(5), 1442–1465.
- Stervinou, S. (2014). Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif ? *Ergologia, Société Internationale d'ergologie*, 95–130.
- Studer, P., & Lemaire, E. (2018). *Le voyage inversé: De l'entreprise à la tribu*. Publishroom.
- Tannen, B. (1988). *Linguistics in Context : Connecting Observation and Understanding*. Ablex.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2016). *Management humain*. De Boeck Supérieur.
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>
- Taskin, L., & Gomez, P.-Y. (2015). Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ? In *@Grh* (Vol. 14, Issue 1). <https://doi.org/10.3917/grh.151.0099>
- Taskin, L., & Raone, J. (2014). Flexibilité et disciplinarisation: Repenser le contrôle en situation de distanciation: Le cas du télétravail à domicile dans une entreprise biopharmaceutique belge. *Economies et Sociétés*, 3(1), 35–69.
- Taskin, L., & Willmott, H. (2008). Introducing Critical Management Studies : Key dimensions. *Gestion*.
- Taylor, F. W. (1911). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Dunod et Pinat.
- Taylor, S., & Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 325–346. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00214.x>
- Thevenet, M., & Arnaud, J.-P. (2011). Tous leaders ! In J.-M. PERETTI (dir), *Tous leaders* (pp. 335–340). Eyrolles.
- Thietart, R.-A. (2001). *Doing management research: a comprehensive guide*. Sage Publications.

- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (M. ressources Humaines (ed.); 4th ed.). Dunon.
- Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(3), 253–258. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00253.x>
- Trist, E. (1981). The Evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and action research program. In *Occasional paper* (Vol. 2, pp. 1–67). <https://doi.org/0-7743-6286-3>
- Trist, E., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. *Human Relations*, 4(3), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Trouvé, P. (2012). Observer les entreprises utopiques, un exercice d'assouplissement mental? *Journée d'étude Du Céreq*, 67–87.
- Tylkowski, I. (2011). La conception du dialogue de Mikhaïl Bakhtine et ses sources sociologiques (l'exemple des Problèmes de l'œuvre de Dostoïevski [1929]). *Cahiers de Praxématique*, 57, 51–68.
- Ughetto, P. (2014). *L'espace politique des espaces de discussion sur le travail*.
- Ughetto, P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail*. Entreprendre - Nouvelle économie.
- Van Belleghem, L. (2015). Le travail de la confiance dans le management. *Soins Cadres*, 24(96), 27–29. <https://doi.org/10.1016/j.scad.2015.09.003>
- Van Belleghem, L. (2016). Eliciting activity: a method of analysis at the service of discussion. *Le Travail Humain*, 79(3), 285. <https://doi.org/10.3917/th.793.0285>
- Van Belleghem, L., & Forcioli Conti, E. (2015). Une ingénierie de la discussion ? Chiche ! *Actes Du 50ème Congrès International de La SELF, January*, 1–10.
- van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive Conflict at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 475–491.
- van Vlissingen, R. (1991). A Management System Based on Consent. *Human Systems Management*, 2(10), 149–154.
- Veltz, P., & Zarifian, P. (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisation ? In *Sociologie du Travail* (Vol. 35, pp. 3–25). Association pour le développement de la sociologie du travail. <https://doi.org/10.2307/43149841>
- Vermersch, P. (2000). *L'entretien d'explicitation* (6ème édit). ESF Editeur.
- Véro, J., & Zimmermann, B. (2018). À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? *Savoirs*, 47(2), 131–150. <https://doi.org/10.3917/savo.047.0131>
- Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise?* Dunod.
- Vieta, M. (2010). The social innovations of autogestion in Argentina's worker-recuperated enterprises. *Labor Studies Journal*, 35(3), 295–321.
- Vieta, M. (2014). The stream of self-determination and autogestion : Prefiguring alternative economic realities. *Ephemera, Theory and Politics in Organization*, 14(4), 781–809. <http://search.proquest.com/docview/1640766310/fulltextPDF/2300AC14A4784B6EPQ/1?accountid=12156>
- Vigour, C. (2005). *La comparaison dans les sciences sociales : Pratiques et méthodes*. La Découverte.
- von Kimakowitz, E., Pirson, M., Spitzack, H., Dierksmeier, C., & Amann, W. (2011). *Humanistic*

Management in Practice. Palgrave macmillan.

- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312–330.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9410210753>
- Webb, S., & Webb, B. (1920). *The history of trade unionism*. Longmans:Green.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations* (édition di). Free Press.
- Weller, P. (2013). Editorial Introduction. *Journal of Dialogue Studies*, 1(1), 5–7.
- Whittaker, S., Frohlich, D., & Daly-Jones, O. (1994). Informal workplace communication : What is it like and how might we support it? *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems Celebrating Interdependence - CHI '94*, 131–137.
<https://doi.org/10.1145/191666.191726>
- Willmott, H. (2011). Préface. In M. & Recherches (Ed.), *Taskin, L. & de Nanteuil, M. (Eds.), Perspectives critiques en Management. Pour une gestion citoyenne*. (pp. 11–15). De Boeck.
- Wok, S., & Hashim, J. (2013). Communicating and sharing working relationships with older employees. *Journal of Communication Management*, 17(2), 100–121.
<https://doi.org/10.1108/13632541311318729>
- Young, S. L. (1998). Where Silenced Voices Speak Out: The Hidden Power of Informal Communication Networks. *Women & Language*, 21(2), 21–30.
<http://search.proquest.com/docview/60071769?accountid=13374>
- Zarifian, P. (1996). *Travail et communication*. PUF.
- Zobrist, J.-F. (2014). *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon*.
- Zobrist, J.-F. (2020). *L'entreprise libérée par le petit patron naïf et paresseux*. Cherche Midi.

Annexe

Annexe 1 – Descriptif de la recherche destiné aux acteurs de terrain

Présentation de la recherche

Les enjeux du dialogue dans l'entreprise dite libérée

Le mouvement de libération des entreprises se base sur une vision particulière des finalités de l'entreprise et de la gestion des personnes en situation de travail. Basées sur l'autonomie et la responsabilisation des personnes, ces organisations « *libérées* » soulèvent des questions qui méritent d'être investiguées.

Notre questionnement

Quel dialogue retrouve-t-on dans les « entreprises libérées » ?

Notre objectif est de voir comment s'organise le dialogue et principalement le dialogue sur le travail, dans ces organisations. L'ambition de cette recherche est d'identifier quelles sont les régulations et les conventions à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail de ces organisations. Très concrètement, il s'agit de répondre, par exemple, aux questions suivantes :

- Le dialogue est-il plus fluide, inclusif et partagé dans les organisations libérées ?
- À quelles conditions un dialogue ouvert et inclusif se met-il en place dans ces organisations ?
- Quels sont les processus de prise de décision à l'œuvre dans ces organisations ? S'appuient-ils sur un dialogue ouvert ?
- De nouvelles formes de dialogue émergent-elles et contribuent-elles au projet de libération de l'organisation ?
- Que devient le dialogue social institutionnalisé dans ces organisations ? Se trouve-t-il transformé par ce projet ?

Notre proposition

Afin de répondre à notre question de recherche, nous souhaitons étudier deux organisations « libérées »⁴⁸. Concrètement, le chercheur envisage de passer 4 mois environ, dans une entreprise « libérée » afin d'observer les espaces de discussion du travail et de rencontrer les personnes travaillant dans l'organisation.

Résultats envisagés

⁴⁸ Au sein desquelles le projet de « libération » est établi depuis plus de 2 ans.

Les résultats envisagés de ce projet de recherche sont une caractérisation des espaces de discussion du travail et l'identification des enjeux concernant le dialogue (notamment social) sur le travail dans les entreprises libérées.

Contributions du projet

Au-delà des contributions théoriques pour la recherche en sciences de gestion, ce projet de thèse a pour objectif d'identifier des recommandations portant sur l'animation et la dynamique du dialogue dans ces organisations. Par exemple, en identifiant la nécessité (ou non) et le rôle des animateurs des espaces de discussion du travail (les managers facilitateurs ou coachs) ou encore, en identifiant les rôles que les acteurs de la concertation sociale et les leaders doivent assumer.

Informations pratiques

Ce projet de recherche est réalisé dans le cadre du doctorat en sciences de gestion de Marine De Ridder et est supervisé par le Pr. Laurent Taskin.

Contact

Email : marine.deridder@uclouvain.be

Louvain School of Management

Doctoral Thesis



(Dé)libérez !

Investigation des espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée

Marine DE RIDDER

Cette recherche s'intéresse aux dynamiques de dialogue sur le travail dans les entreprises dites libérées. Le mouvement de « *libération* » des organisations promeut l'autonomie, la responsabilisation et la « *liberté* » des travailleurs. Les ambassadeurs de cette technique managériale promettent ainsi de réconcilier le bien-être au travail et la performance des organisations. Mais au-delà de ce discours séduisant, qu'en est-il du vécu des personnes au quotidien ?

C'est ce que cette thèse vise à comprendre, à l'aide d'une méthodologie de recherche qui permet la rencontre entre la chercheuse et les travailleurs de ces organisations. Par le prisme des espaces de discussion du travail, la thèse éclaire les enjeux et difficultés du quotidien dans les entreprises dites libérées. Elle identifie, par exemple, les nouvelles prescriptions concernant la délibération sur le travail, à l'égard des travailleurs, au nom de la « *libération* ». Plus globalement, la thèse offre un regard critique sur les techniques managériales contemporaines pour mettre en lumière les complexités du quotidien, encore souvent passées sous silence dans les discours managériaux.

Marine De Ridder est diplômée d'un Master en Gestion des Ressources Humaines de l'Ecole des Sciences du Travail de l'UCLouvain. Après une année au sein d'un département des ressources humaines d'une entreprise multinationale, elle reprend la route de l'université et devient chercheuse au sein de la Chaire laboRH de l'UCLouvain. Ses recherches portent sur le management humain et les transformations du travail, dans une perspective critique en management.