

JUILLET 2021

# La Revue

N° 12

des conditions  
de travail

« ALTERNATIVES ORGANISATIONNELLES  
ET MANAGÉRIALES : PROMESSES  
ET RÉALITÉS ? »

---

Silvène Arnaud-Clemens  
Anca Boboc  
Jean-Yves Bonnefond  
Camille Boullier  
Frédéric Brugeilles  
Amandine Brugière  
Alison Caillé  
Odile Chagny

---

Connie & Benjamin  
Chow-Petit  
Yves Clot  
Yannick Fondeur  
Mathieu Goyet  
Vincent Grosjean  
Christine Jeoffrion  
Élisabeth Leblanc

---

Xavier Léon  
Katia Kostulski  
Antoine Koubemba  
Benoît Massin  
Assia Milan  
Frédéric Monnin  
Anne-Marie Nicot  
Mickael Peiro

---

Patrick Pozo  
Bernard Prot  
Sonia Rousseau  
Thierry Rousseau  
Clément Ruffier  
Amélie Sandoval

JUILLET 2021

N° 12

# La Revue

des conditions  
de travail

« ALTERNATIVES ORGANISATIONNELLES  
ET MANAGÉRIALES : PROMESSES  
ET RÉALITÉS ? »

---

**D**estinée à un public de chercheurs, de praticiens et de consultants, cette nouvelle revue ambitionne d'approfondir et de renouveler le regard porté sur les évolutions du travail.

*La Revue des conditions de travail* propose de cheminer sur deux voies :

- La première empruntera le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract (notamment dans les PME) et des consultants en entreprises, comme autant d'expériences originales de conduite concertée du changement.
- La seconde prendra appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et les conditions de son exercice.

Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d'en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration légitimes et pertinentes.

*La Revue des conditions de travail* s'adressera deux fois par an à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d'action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l'expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d'idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire et interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l'ergonomie, etc.

L'objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* consiste à proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd'hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. En effet, le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d'en faire état pour s'approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s'emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L'enjeu est d'importance, tant pour l'avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

---

**Nota : Le contenu des articles et les propos relatés n'engagent la responsabilité que de leurs auteurs.**

# SOMMAIRE

## {avant-propos}

---

6 ALTERNATIVES ORGANISATIONNELLES  
ET MANAGÉRIALES : PROMESSES  
ET RÉALITÉS ?

Amandine Brugière, Camille Boullier, Odile  
Chagny, Thierry Rousseau et Clément Ruffier

14 LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX  
DÉCISIONS : POURQUOI  
ET COMMENT, QUELS IMPACTS  
SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Entretien avec Clément Ruffier  
Propos rapportés par Thierry Rousseau

## {Des entreprises « ordinaires » qui se transforment}

---

23 DISCUTER DES PARADOXES DANS LES  
ORGANISATIONS COMPLEXES

Xavier Léon et John Cultiaux

33 D'UN MÉTIER À L'AUTRE :  
DÉPLOYER LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Bernard Prof, Jean-Yves Bonnefond et Yves Clot

44 FREINS ET LEVIERS ORGANISATIONNELS  
D'UNE DÉMARCHÉ DE  
RESPONSABILISATION : ENQUÊTE  
QUALITATIVE AUPRÈS DE SALARIÉS  
D'UNE INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

Alison Caillé et Christine Jeoffrion

54 LA PARTICIPATION NUMÉRIQUE  
AU TRAVAIL, ACTUALITÉ  
NOUVELLE D'UN VIEUX DÉBAT

Anca Boboc

62 CONDITIONS D'APPROPRIATION  
DE LA GOUVERNANCE  
PARTAGÉE DANS UNE STRUCTURE  
BUREAUCRATIQUE

Vincent Grosjean et Anne Carbonnel

74 LE « *STAND UP MEETING* » : UN OUTIL  
DU *LEAN* POUR DISCUTER DU TRAVAIL  
DANS L'UNIVERS HOSPITALIER ?

Antoine Koubemba

82 ÉLABORER COLLECTIVEMENT  
LES DÉCISIONS POUR PRÉVENIR  
LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL.

L'expérience de l'association GRIM  
Mathieu Goyet et Patrick Pozo

91 DÉVELOPPEMENT DE LA PARTICIPATION  
DES SALARIÉ·E·S DANS DES PME  
INDUSTRIELLES NORMANDES :  
ENTRE INTENTION ET RÉALITÉ, QUELS  
SONT LES FACTEURS DÉTERMINANTS ?

Assia Milan

103 TRANSFORMER LE TRAVAIL DANS UNE  
ORGANISATION BUREAUCRATIQUE ?  
L'EXEMPLE D'UNE INTERVENTION DANS  
LE SERVICE DE LA PROPRIÉTÉ D'UNE  
COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

Amélie Sandoval et Katia Kostulski

112 « DÉFAIRE L'ÉTAU ? QUELLE PLACE  
POUR L'EXPÉRIMENTATION OPALE  
DANS UNE INDUSTRIE DE PROCESS »

Camille Boullier

122 LA « QVT ORGANISATIONNELLE » : UN  
MODÈLE ALTERNATIF POUR L'HÔPITAL ?

Benoît Massin

133 UN CENTRE SOCIAL EN MUTATION :  
LES ENJEUX DE LA PARTICIPATION  
ET DE L'IMPLICATION DE TOUS

Entretien avec Sonia Rousseau

Propos rapportés par Patrick Conjard  
et Thierry Rousseau

### { Des organisations en ruptures }

---

143 L'EXPÉRIENCE D'UN COLLECTIF  
DE FREELANCES DU NUMÉRIQUE :  
DU COWORKING AU « PASSAGE  
À L'ÉCHELLE »

Yannick Fondev

153 L'ORGANISATION SEMI-OUVERTE  
COMME RÉPONSE AU CHAOS

Frédéric Brugeilles, Connie & Benjamin Chow-Petit,  
et Florence Le Nulzec

162 LE CARE POUR APPRÉHENDER  
LES TENSIONS DANS UNE START-UP  
DE L'ESS : VERS UNE PRISE EN CHARGE  
DU « SOUCI DES AUTRES » AU NIVEAU  
ORGANISATIONNEL ?

Silvène Arnaud-Clemens

171 LA CONSTRUCTION D'UN  
HACKERSPACE : DE L'ÉTHIQUE  
À LA PRATIQUE (V 1.0)

Mickael Peiro et Frédéric Monnin

179 DE LA PRODUCTION  
DE COMMUNS AUX COMMUNS  
DU TRAVAIL

Amandine Brugière et Odile Chagny

190 UNE TECHNOLOGIE  
ORGANISATIONNELLE AU SERVICE  
DE LA PARTICIPATION : L'EXEMPLE  
DE L'HOLACRACY CHEZ SEMAWE

Entretien avec Juliette Brunerie,  
Aliocha Iordanoff et Emmanuel Levard  
Propos rapportés par Thierry Rousseau  
et Clément Ruffier

### { Recension de rapport }

---

198 UNE LECTURE DU RAPPORT  
SUR LA RÉGULATION DES PLATEFORMES  
NUMÉRIQUES DE TRAVAIL

Anne-Marie Nicot et Élisabeth Leblanc

# ALTERNATIVES ORGANISATIONNELLES ET MANAGÉRIALES : PROMESSES ET RÉALITÉS ?

**Amandine Brugière** (Anact), **Camille Boullier** (Anact),  
**Odile Chagny** (Ires), **Thierry Rousseau** (Anact)  
et **Clément Ruffier** (Anact)

---

## — INTRODUCTION

La quête de pratiques alternatives d'organisation et de gestion des entreprises est un thème que l'on retrouve autant dans la littérature managériale mainstream que dans le syndicalisme et les réseaux coopératifs et associatifs. C'est en prenant au sérieux cette inspiration que nous avons proposé ce numéro 12 de *La Revue des conditions de travail*, en collaboration avec l'IRES. Le point de départ de notre appel à contributions dressait le constat que l'entreprise « classique » semblait décriée et déstabilisée. Trop lourde, trop rigide, celle-ci ne permettrait plus l'expression de chacun et l'autonomie nécessaire pour faire face aux enjeux contemporains posés par l'action collective (incertitudes multiples, digitalisation, conceptions alternatives de la performance, préservation des écosystèmes, égalité et inclusion, etc.). Quelles sont alors les alternatives possibles ? Et qu'entendre, bien sûr par « alternative<sup>1</sup> » ? La notion d'alternative est évidemment toute relative et sujette à interprétation. Mais le cadre fixé dans notre appel à proposition ne se voulait pas restrictif. Il aspirait à saisir ce qui changeait et évoluait à la fois dans les entreprises classiques – là où les liens de subordination (au sens juridique) déterminent un pouvoir de commandement et de contrôle de la part de l'employeur – et dans des pratiques collectives qui se déploient aux confins ou en marge du salariat (coopératives, réseaux d'indépendants, militants et *hackers*, etc.) et qui renouvellent jusqu'au mode d'être économique des organisations productives (avec les communs numériques, par exemple<sup>2</sup>).

Nous voulions également proposer des expériences concrètes menées dans différents milieux professionnels, marchands et non marchands, coopératifs et associatifs, conventionnels et hors-norme, etc. Près d'une vingtaine d'articles nous sont parvenus et nous avons également procédé à des entretiens avec un certain nombre d'acteurs de terrains. Ce dossier regroupe et ordonne les articles

<sup>1</sup> Nous définissons ainsi ce que nous entendions par « alternatives organisationnelles et managériales » : « l'invention, la mise à l'épreuve de nouvelles façons d'organiser le travail et de lier activité d'ensemble et contribution de chacun, la promotion de formes managériales inédites qui font la part belle aux mécanismes collectifs de prises de décisions et à une plus grande démocratie dans et hors de l'entreprise ».

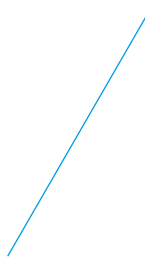
<sup>2</sup> Voir N. Alix et al. (2018), *Vers une république des biens communs ?*, Les liens qui libèrent, 315 p.

selon une partition relativement simple : ceux qui sont issus d'entreprises dites « ordinaires » et ceux présentant des innovations plus radicales, en « rupture » avec les modes usuels d'organisation. Cette partition ne doit cependant pas être considérée de façon unilatérale et les divergences exacerbées. La question centrale restait pour nous la façon dont ces collectifs faisaient face à leurs problèmes en innovant dans leurs modes d'organisation et leur capacité à faire valoir le point de vue des salariés et/ou des participants à l'action commune. Toute action finalisée comporte des formes de coordination et de coopération, des routines et des règles, des arrangements informels, des zones d'incertitudes et de pouvoir, etc. Cela vaut pour les deux types d'organisations considérées ici (mais avec des modalités distinctes) que l'on soit dans des systèmes fortement contraints – sous la subordination d'un employeur – dans des organisations plus fluides, ouvertes sur leur environnement avec des frontières statutaires labiles et parfois incertaines. Dans les deux cas, il s'agit bien de ménager des espaces pour discuter et délibérer à plusieurs des enjeux posés par le travail et de faire face aux incertitudes nombreuses qui pèsent sur l'action. Parfois, c'est le projet même d'un collectif qui peut être mis en débat et qui appelle à des modes de règlements spécifiques. C'est alors le système de pouvoir de l'entreprise qui est transformé. Ce cas de figure se présente évidemment dans les collectifs qui se meuvent en dehors des liens de subordination habituels. D'autres fois, c'est au sein même des entreprises « classiques » que de nouvelles méthodes de coopération et de coordination sont proposées. De ce point de vue, il ne semble d'ailleurs pas y avoir de liens mécaniques entre les rapports de « subordination » (contractuels) et l'absence d'innovation organisationnelle. La « subordination » est sans doute une entrave mais elle n'empêche pas les acteurs de se lancer dans des dynamiques organisationnelles qui rompent peu ou prou avec des systèmes de commandement rigides et formels<sup>3</sup>.

Que conclure face aux nombreuses expériences contenues dans ce dossier de *La Revue des conditions de travail* ? Il n'était pas question pour nous, conformément à une tradition bien établie par le réseau Anact-Aract, de croire à un « grand soir organisationnel » qui viendrait gommer les difficultés et les péripéties de la vie collective dans un modèle établi une fois pour toutes. Pour changer le travail, il faut sans doute développer, selon l'expression de Jacques Prades (2012)<sup>4</sup>, une « utopie réaliste » plutôt que de céder à la croyance en un bon modèle qui viendrait établir une fois pour toutes un système clés en main. C'est dire que notre objet était constitué avant tout par le projet de faire du travail – lieu de l'activité au sens étroit du terme mais aussi de la mobilisation subjective – un objet de négociation et de discussion pour l'organisation collective. Le travail est traversé par des tensions et des exigences multiples. Ce n'est pas un « facteur » que l'on mobilise ou démobilise au gré des besoins, soit des actionnaires, soit des coopérants dans les entreprises de participation collective. Il faut alors l'organiser et le penser, soutenir un environnement qui permet l'action individuelle et la discussion autour de ses modalités d'exécution et de ses fins. C'est toujours un système à négocier et à préciser. Les alternatives et les expérimentations en ce sens sont certainement souhaitables. Il s'agit ainsi d'être modeste avec ce que l'on propose et ne pas croire que la question de l'organisation puisse être résolue une fois pour toutes dans un archétype organisationnel parfait. La participation en entreprise, ce sont aussi des règles, soit de représentations des uns et des autres pour peser sur le sens ultime de l'action, soit d'implication dans des collectifs

<sup>3</sup> Et pour une raison précise, comme le rappelle Thomas Coutrot (2019), avec les nombreuses luttes sociales, « (...) le principe de la subordination a été modéré (négociation collective sur les conditions de travail, droits des élus du personnel, droit de retrait des salarié.e.s), et l'insécurité contenue (régulation des licenciements, assurance chômage...) ». Voir *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Seuil, p. 292. Mais il est aussi possible d'aller plus loin et de réfléchir à un salariat sans subordination comme le propose Danièle Linhart (2017), « Un salariat sans subordination », in *Le monde diplomatique*, juillet.

<sup>4</sup> *L'utopie réaliste. Le renouveau de l'expérience coopérative*, L'Harmattan, 190 p.



agissants où se posent des problèmes concrets. Et la question fondamentale est bien celles des règles que l'on se donne - et qui peuvent être modifiées - pour organiser le travail et permettre un environnement où les décisions sont plus ouvertement partagées que dans l'entreprise classique.

Ce dossier débute par un entretien avec **Clément Ruffier**, sociologue et chargé de mission à l'Anact. Il y est question de la participation des salariés aux décisions qui les concernent. C'est une thématique ancienne et qui trouve actuellement un regain d'intérêt. Mais comment faire ? À partir de l'expérience d'une vingtaine de collectifs accompagnés par le Fonds d'amélioration des conditions de travail (Fact), l'auteur montre que la participation ne va pas de soi et ne s'improvise pas, autant dans les décisions qui concernent l'activité de tous les jours que celles qui s'adressent aux orientations stratégiques. Les projets fondés sur la participation prennent du temps et nécessitent une implication forte de toutes et tous. Ce n'est pas une raison pour y renoncer. Les avantages sont nombreux - partage des décisions, meilleure articulation entre le stratégique et l'opérationnel, moins de hiérarchie et de conflits mal résolus - mais une telle orientation ne se décrète pas et nécessite de nombreuses précautions.

### Des entreprises « ordinaires » qui se transforment

Une première contribution de cette rubrique est proposée par les chercheurs **Xavier Léon** et **John Cultiaux**. Les nouvelles organisations peuvent générer des paradoxes importants. C'est le cas dans cette entreprise qui se projette comme si elle était une start-up - agilité, décisions rapides, etc. - mais qui maintient en pratique un fonctionnement bureaucratique. Le suivi d'un groupe de cadres « haut potentiel » permet aux chercheurs d'explorer cette situation. C'est le cas lorsque les valeurs exprimées - recherche du bien-être des salariés, développement des compétences - se heurte à des formes de pressions intenses pour obtenir des résultats. Ou encore lorsque l'agilité est brandie alors que chacun fait l'expérience de rigidités organisationnelles fortes. Mais c'est sans doute le sort de nombreuses expériences organisationnelles novatrices. Il s'agit alors de pouvoir exprimer ces difficultés et de procéder à un travail collectif pour dénouer ces situations.

L'article de **Bernard Prot**, **Jean-Yves Bonnefond** et **Yves Clot** s'intéresse aux conditions qui permettent le déploiement de la qualité du travail à partir d'une intervention dans une collectivité territoriale. L'intervention suit un dispositif de dialogue professionnel pour la qualité dans les services (DPQS) de la propreté et de la petite enfance. Il prend appui sur les différents conflits d'activité vécus dans les situations réelles et leur résolution dans le cadre de ce dispositif pour montrer les difficultés et les réussites des acteurs. L'importance des conflits de critères, leurs mises à jour et l'institutionnalisation de leur résolution ne sauraient être sous-estimées pour améliorer la qualité du travail. Et de ce point de vue, il n'y a pas de petits sujets qui ne peuvent faire l'objet d'une discussion. Mais la difficulté à faire vivre dans la durée un dispositif de ce genre persiste. Les encadrants changent fréquemment de postes et l'expérience doit être en partie recommencée.

Les chercheuses **Alison Caillé** et **Christine Geoffrion** rendent compte d'une étude menée dans une entreprise aéronautique qui expérimente une démarche de responsabilisation. L'enquête qualitative montre les nombreux freins organisationnels qui pèsent sur la démarche (la complexité des règles et des *process*, les contrôles exigés, la rotation des managers, le manque de clarté des rôles, etc.). L'enquête souligne également les leviers qui peuvent être mobilisés pour favoriser la démarche, en particulier la confiance et le renforcement du sens au travail. Le droit à l'erreur, la li-



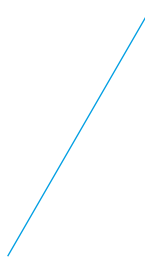
berté d'organiser son travail, le fait d'être consulté dans les décisions opérationnelles, une meilleure reconnaissance, etc. sont des éléments qui permettent à une organisation « responsabilisante » de se déployer. Enfin les auteures concluent que l'innovation, pour être effective et acceptée, doit être co-construite entre les acteurs.

Le propos d'**Anca Boboc** renoue avec une interrogation ancienne qui, avec la digitalisation, revêt de nouvelles formes : comment faire participer les salariés avec les « boîtes à idées » et autres dispositifs participatifs d'innovation comme le « mur d'idées » ? Ces dispositifs trouvent aujourd'hui de nouvelles applications et de nouveaux modes d'expression. Mais comment assurer la reconnaissance des efforts accomplis et de l'engagement des personnes ? À partir d'une enquête empirique, l'auteure montre que ce n'est pas évident pour toutes et tous. Il y a les « généreux » et les « entrepreneurs de soi ». Les premiers considèrent qu'une bonne idée évoluera d'elle-même. Les seconds feront preuve de davantage « d'entrepreneuriat » et tenteront de vendre leur idée. Ces dispositifs permettent une certaine reconnaissance de la valeur professionnelle des personnes. Mais il ne s'agit pas de substituer ce dispositif aux mécanismes usuels de formation de la reconnaissance, soit l'exercice d'un métier menant à la construction d'une véritable identité professionnelle reconnue en outre par la ligne managériale. C'est la principale conclusion de cet article.

Le secteur public n'échappe pas aux tentatives de transformation menées sous l'égide d'une plus grande participation des salariés aux décisions. C'est ce qu'analyse ici **Vincent Grosjean** de l'Inrs et **Anne Carbonnel** de l'Université Lorraine à partir d'une recherche dans une collectivité territoriale. Après avoir procédé à une synthèse des différents modèles qui se proposent de renouveler le cadre organisationnel des entreprises – la sociocratie, l'holocratie, le modèle Opale et la gouvernance cellulaire –, les auteurs reprennent la notion de « gouvernance partagée » pour évaluer la portée d'un processus de changement (par la formation) dans une situation « bureaucratique ». L'analyse est systématique et examine de nombreux critères : la transparence des informations, le mode de consentement/participation aux décisions opérationnelles, les *feed back*, la capacité de faire face aux paradoxes, etc. Différents éléments de conclusion sont proposés : l'importance du soutien de la direction, l'importance d'organiser les discussions, la qualité des relations entre les participants, etc. Évidemment, la confrontation entre un habitus structuré par les règles publiques et des éléments sociocratiques d'organisation ne va pas sans résistances « culturelles » diverses.

**Antoine Koumba**, chargé de mission à l'Aract Haut-de-France, s'intéresse à un dispositif particulier provenant des méthodes *Lean* : le *Stand up meeting*. Il rappelle d'abord les controverses qui entourent le déploiement du *Lean* à l'hôpital : outil certes de rationalisation mais aussi d'amélioration de la qualité du service aux patients pour les uns, il est pour d'autres dénoncé comme un instrument de contrôle et de réduction des coûts entravant la qualité des soins. Sans trancher dans cette controverse, à partir d'une intervention, l'auteur montre comment le *Stand up meeting* peut être utilisé pour discuter du travail et résoudre des problèmes concrets. Mais avant, il faut gagner la confiance des parties et s'assurer de la participation des tous les acteurs à la démarche. L'intervention ne permet pas de réduire complètement la méfiance syndicale à l'égard du *Lean*. Mais un dialogue professionnel se développe entre les différentes parties. Celui-ci se fait au bénéfice d'un renforcement de la dynamique collective.

**Mathieu Goyet** et **Patrick Pozo** font partie d'une association qui prend en charge les personnes en situation de vulnérabilité pour les protéger et les accompagner (tutelle, curatelle et sauvegarde



de justice, etc.). Cette fonction de protection est exercée par des « mandataires » qui suivent et conseillent des bénéficiaires parfois contre eux-mêmes. Cette activité de protection tutélaire entraîne ainsi de nombreux paradoxes : il faut préserver les biens des personnes mais aussi soutenir leur autonomie et respecter leurs droits. Afin de ne pas laisser les mandataires exercer isolément leurs métiers – et les laisser seuls face à des décisions difficiles – il est mis en place une « commission sociale » dans laquelle les décisions cruciales sont examinées et prises de façon plus commune. L'article résume ainsi plusieurs commissions donnant à voir l'importance d'une telle innovation pour assurer de meilleures décisions.

Les démarches de QVT peuvent entraîner des modifications importantes dans la façon dont les entreprises évoluent. **Assia Milan**, consultante en Normandie, relate une expérience d'intervention/ conseil dans trois TPE-PME. L'importance du dirigeant est soulignée pour la réussite de projets de transformation qui passent par une plus grande participation des salariés. Ceux-ci sont parfois d'anciens salariés qui ont éprouvé durement une expérience de management autoritaire. Mais déployer un autre type de management permet de mieux articuler la performance attendue de l'organisation et le bien-être des salariés. Une anecdote est racontée qui illustre l'utilité de discuter des problèmes concrets associés au travail. Il s'agit de l'expérience de l'installation d'une nouvelle machine qui permet de raccourcir les séries produites. Mais l'ancien convoyeur apparaît inadapté à cette fonction. Selon les salariés, dans les nouvelles conditions de production, il entrave l'activité et complique les mouvements. Il est donc mis de côté. L'intervenante instruit cette question dans des groupes de travail paritaires. Les managers font part de leur étonnement quant à la non-utilisation de ce convoyeur. Le point de vue des uns et des autres est exprimé. Il est décidé de revoir cette question et de procéder éventuellement à un nouvel investissement en changeant le convoyeur. Un tel résultat n'aurait pas pu être obtenu sans une confrontation entre les acteurs autour des conditions réelles de travail.

La transformation des organisations bureaucratiques est également le sujet des chercheuses au Cnam, **Amélie Sandoval** et **Katia Kostulski**. Il s'agit d'un service dédié à la propreté dans une grande ville. De nombreuses tensions traversent ce service entre les acteurs mais aussi entre les règles qu'il faut appliquer et les situations concrètes. Les auteures suivent particulièrement la gestion des encombrants. Les dépôts sont parfois sauvages et il est difficile de mobiliser rapidement le service au risque d'une multiplication des dépôts. Une expérimentation est proposée pour améliorer le fonctionnement de cette fonction : nouveau format de réunion et une grille de suivi des problèmes (« pour que les problèmes ne se perdent pas ») a été proposée dans le cadre d'une démarche participative. L'expérience est ardue à pérenniser. Les auteures analysent alors les raisons de cette situation : les règles statutaires qui n'autorisent que peu l'autonomie, l'obéissance hiérarchique, etc. Ces éléments conduisent au désengagement des personnes au travail malgré la bonne volonté des uns et des autres. Pour les intervenantes, « l'humilité » s'impose devant la difficulté à proposer d'autres modes de fonctionnement pour ces organisations.

« Défaire l'étau ? », tel est le titre de la contribution de **Camille Boullier**, doctorante au Lise, qui a réalisé un Cifre à l'Anact et qui évoque l'expérimentation d'une démarche Opale dans un groupement d'usines hydroélectriques dans une entreprise fortement « processée » et marquée par des procédures rigides. La question qui se joue est celle de l'autonomie professionnelle, interrogation on ne peut plus ancienne de la sociologie du travail. Celle-ci est déjà bien ancrée dans les pratiques de métier des professionnels sur le terrain. La démarche Opale, inspirée des travaux

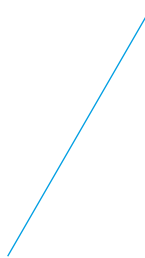
de Frédéric Laloux veut renforcer celle-ci en octroyant plus de latitude au management et aux équipes d'intervention. Cette démarche s'appuie sur le volontariat des sites et semble éloignée des méthodes brutales d'imposition du changement. Pour autant, elle ne se déploie pas facilement ; le changement semble même marquer le pas. Comment prescrire l'autonomie à des salariés déjà autonomes par leur métier et avec des habitudes solidement ancrées. C'est toute l'équation que cette organisation doit résoudre dans un contexte changeant et incertain.

La qualité de vie au travail peut-elle être considérée comme un véritable modèle alternatif ? C'est à une interpellation de ce type que nous invite la contribution de **Benoît Massin**, consultant en organisation. Il le fait, de plus, dans un secteur particulièrement difficile : les hôpitaux. Il examine d'abord un certain nombre de modèles organisationnels qui se sont développés dans un secteur hospitalier à la recherche de nouveaux modes d'organisation : le *Lean management*, bien sûr, qui s'est déployé en Europe et en Amérique du Nord, le mouvement des entreprises libérées qui là également fait des émules un peu partout mais aussi les « hôpitaux magnétiques », particulièrement usités aux États-Unis. L'auteur explique qu'il existe également une autre conception dans la conduite des changements : la QVT organisationnelle qui s'est essaimée là aussi dans de nombreuses situations. Mais la QVT dont il est question obéit à des préceptes rigoureux : elle vise à une transformation organisationnelle et ne se contente pas de changements cosmétiques ou de proposer une chambre de décompensation aux malaises vécus au travail. Il s'agit d'une QVT orientée vers des changements effectifs – meilleure régulation de la charge de travail, limitation des pénibilités physiques, réduction du travail empêché, etc. –, garantie par une implication forte des personnels dans ce mouvement. Un exemple est retenu, celui de l'hôpital Waterland aux Pays-Bas. C'est l'occasion, en contrepoint, de mener une réflexion sur les dynamiques de changements dans les hôpitaux français.

Enfin pour clore cette rubrique, **Sonia Rousseau** témoigne dans un entretien de son expérience de direction d'un centre social de la Loire. Ces entreprises sont engagées dans un travail citoyen et solidaire. Ce sont des lieux d'animation de la vie sociale et culturelle. Le travail est partagé entre des bénévoles et des salariés permanents. L'équilibre entre ces catégories d'acteurs n'est pas toujours évident. Afin de redonner plus de poids aux bénévoles, une démarche de QVT est introduite. Celle-ci cherche à faire participer les acteurs en discutant du travail des uns et des autres et des responsabilités attribuées à chacun. Ce moment de clarification organisationnelle – menée de façon participative – crée de nouvelles dynamiques autour de projets bien définis.

### Des organisations en ruptures : *hackerspace, freelances, communs, etc.*

Les collectifs de *freelance* autogérés prennent leur essor dans ce qu'il est convenu d'appeler la « nouvelle économie ». L'article de **Yannick Fondeur**, socio-économiste au Lise et au CEE, relate l'expérience d'un groupe de « freelancers » qui veulent « passer à l'échelle », c'est-à-dire se doter d'une plateforme mutualisée avec une gouvernance assurant le développement et la croissance du collectif. Cette évolution n'est pas évidente pour ces spécialistes qui offrent des prestations de services numériques pour le Web. Ces regroupements fonctionnent de façon très organique, les décisions sont prises rapidement grâce à la taille restreinte du collectif. Qu'en sera-t-il dans un réseau élargi avec la création d'une SAS et le recrutement de nouveaux membres ? Les valeurs du groupe sont pourtant fortes (entraide et communication) et la cohésion sociodémographique (les *freelancers* ont entre 25 et 35 ans) et de métiers favorisent le rapprochement et le sentiment d'une condition



commune (sans compter l'utilisation des outils digitaux). Ils veulent tous également travailler autrement sans s'embarrasser du statut salarial et de l'appartenance à une entreprise fixe. Malgré ces conditions *a priori* favorables, l'expérience est menacée. Le collectif passe de 139 membres à 643. Mais l'organisation est « continûment délibérée » et modifiée. Le passage à l'échelle s'avère difficile et l'expérience de *liberté organisationnelle* se complique au risque d'un délitement du projet.

Ce n'est pas sans analogie avec l'article précédent que **Frédéric Brugeilles, Connie & Benjamin Chow-Petit** et **Florence Le Nulzec** nous présentent l'expérience de La Myne, collectif auto-géré, tiers-lieu libre et *open source* qui se qualifie « d'organisation semi-ouverte ». Quelle est la dynamique de ce type d'organisation ? Un exemple permet d'en approcher la réalité. La crise de la Covid-19 et le confinement sont à cet égard révélateurs de la façon dont une organisation comme celle-ci peut se mobiliser. Très rapidement, dans le premier confinement, le collectif conçoit, développe et s'assure de la diffusion d'un gel hydro-alcoolique. L'organisation se tient à la « lisière du chaos ». Cette forme organisationnelle permet une adaptation rapide à un environnement incertain. La gouvernance du collectif repose d'ailleurs sur une « adaptocratie » : ce sont les circonstances qui déterminent comment réagir en situation. Pour autant, cette forme d'exercice du pouvoir nécessite de nombreux ajustements entre des collectifs à géométrie variable de façon à développer toujours plus d'équité et favoriser l'expression de chacun. Ce « contre-modèle » est-il un modèle pour les autres organisations ? Il est clair que cette contribution permet de réfléchir aux évolutions du travail et à la nécessité de repenser le cadre habituel d'organisation des entreprises.

Les **startups** de l'économie sociale et solidaire (ESS) n'échappent pas non plus aux interrogations sur leur forme organisationnelle. C'est à une attention sur la place et l'utilité du *care* que nous convie l'article de **Silvène Arnaud-Clemens**, doctorante au laboratoire Coactis. Trois choix organisationnels mobilisés caractérisent les pratiques de cette entreprise : le processus de recrutement, la mission de facilitation des relations humaines et l'organisation d'espaces de discussion. Ce sont autant de manières de faire vivre les principes du *care* dans le fonctionnement de l'organisation. Mais comme le montre cette recherche-action, ce n'est pas sans efforts : le *caring* ne va pas toujours de soi dans les actions quotidiennes. Il importe de soutenir cet effort en développant des leviers organisationnels comme les espaces de discussions sur le travail. C'est à cette condition qu'un *care* organisationnel peut devenir une ressource pour toutes et tous.

L'article de **Mickael Peiro** et **Frédéric Monnin** s'attache à décrire l'expérience d'un *hackerspace* à Montpellier. Le premier est chercheur à l'Université de Montpellier alors que le second, *hacker* et graphiste, est membre du collectif de *hackers*, le BIB 1.0.0. L'éthique du *hacker* est décrite et caractérisée : accès libre et illimité aux ordinateurs, information libre, méfiance envers l'autorité, décentralisation, jugements de compétences avant tout, non-discrimination, utilisation des ordinateurs pour créer, etc. Ils font part ensuite de l'expérience particulière du collectif à la recherche de locaux pour faire fonctionner l'*hackerspace*. Les moyens sont limités mais le collectif ne manque pas de ressources et de créativité. La méfiance envers les pouvoirs établis détourne le collectif de la recherche de subventions ; l'indépendance est à ce prix. L'humour, le jeu et la dérision font partie de la culture *hacker*. Mais il faut *faire* aussi, et le lieu permet d'expérimenter toutes sortes de projets : imprimante 3D, chiffage des données, fabrications diverses, etc. Le lieu permet également d'échanger, d'écouter et d'enseigner. C'est l'apprentissage de l'autonomie en acte pour un public divers. Cette expérience constitue un dépassement des formes classiques d'organisation. Les au-

teurs de l'article se gardent toutefois de tout triomphalisme. Les difficultés sont nombreuses mais la démocratie participative se déploie sans doute au prix de nombreux efforts et d'un engagement intense des participants.

La contribution d'**Amandine Brugière** de l'Anact et d'**Odile Chagny** de l'Ires s'intéresse également à la façon dont des collectifs autogérés – des communs numériques – s'organisent et travaillent ensemble. Les décisions sont prises de façon partagée et sans hiérarchie formelle. Mais comment fonctionnent concrètement ces collectifs ? Quelles sont leurs difficultés ? Ces collectifs ont été réunis à travers deux modalités d'investigations : le transformateur numérique et le Fact (qui permet de financer un accompagnement des entreprises). Après avoir caractérisé ce que l'on entend par « commun du travail » - « des ressources partagées, gérées et maintenues collectivement par une communauté d'individus » - quatre collectifs sont analysés. Ces expériences oscillent entre une certaine fragilité organisationnelle et une inventivité certaine. Parfois, c'est la gestion des relations avec les parties prenantes externes qui est compliquée pour des collectifs dont les frontières sont appelées à bouger en fonction des projets. C'est aussi la question de la reconnaissance et de l'attribution des contributions qui se pose avec acuité. La vie de ces collectifs n'est pas un long fleuve tranquille. Ici aussi, de nombreux ajustements organisationnels et de nombreux débats sont nécessaires pour permettre une participation élargie des parties prenantes à l'évolution des collectifs.

Comment assurer la participation de chacune et chacun dans les processus de décision et le fonctionnement des collectifs ? C'est l'objet de l'entretien qui conclut ce dossier avec **Juliette Brunerie**, **Aliocha Iordanoff** et **Emmanuel Levard** chez Semawe. D'une certaine façon, tout collectif, même autogéré, a besoin d'un cadre et de règles pour assurer les interactions entre les participants au groupe. Ce collectif a choisi d'avoir recours à l'Holacracy pour instruire ses échanges et progresser sans exclure personne. Il s'agit en fait d'une véritable technologie organisationnelle participative. L'Holacracy est d'abord un système de gouvernance constitutionnel, ni vertical, ni purement horizontal. Le système peut être décrit comme une « hiérarchie englobante » qui vise à définir des rôles et des attributions de responsabilités, mais qui se donne comme objectif de permettre l'expression des tensions et les moyens de les résoudre. De ce point de vue, l'Holacracy est une méthode rigoureuse permettant à la vie organisationnelle de se dérouler dans de bonnes conditions.

# LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX DÉCISIONS : POURQUOI ET COMMENT, QUELS IMPACTS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Entretien avec Clément Ruffier

Clément Ruffier est chargé de mission à l'Anact et sociologue. Il s'est intéressé de longue date à la question de la participation des salariés aux décisions qui les concernent en entreprise. Il répond à une série de questions portant sur les résultats d'un appel à projet lancé par l'Anact grâce au Fonds d'amélioration des conditions de travail (Fact) entre 2017 et 2020. Une vingtaine d'entreprises et de collectifs ont répondu à cet appel à projet et se sont fait accompagner par des consultants et des intervenants. Il s'agissait de soutenir des projets novateurs de transformations des modes d'organisation et de gouvernance des entreprises.

**Propos rapportés par Thierry Rousseau**

## — Quel est le contexte qui a amené le réseau de l'Anact à s'intéresser aux alternatives organisationnelles et managériales ?

Au moment du lancement de l'appel à projet conduit par le Fact, nous constatons une effervescence importante autour de ce qui était présenté comme des nouveaux modèles : « entreprise libérée », « holacratie », « sociocratie », « entreprise opale », « autogérée », « coopératives », en « gouvernance partagée », etc. Plus largement, tout un ensemble de pratiques dans les entreprises autour de la participation des salariés était soutenu et promu par de nombreux acteurs. Ce mouvement était d'autant plus remarquable qu'il affectait aussi bien la presse généraliste que spécialisée. De nombreuses entreprises se réclamaient également de ces approches. L'appel à projet avait, dans ce contexte, pour ambition de pallier l'insuffisance de retours concrets sur l'effectivité de ces modèles et leur généralisation. En effet, au moment de l'appel à projet (2017), si les prises de position proliféraient à ce sujet, peu d'entre-elles reposaient sur des données de terrain analysées systématiquement. S'affrontaient alors des discours apologétiques – formulés par les promoteurs de ces modèles et présentant ces innovations comme radicales et devant être généralisées – et des approches résolument critiques interprétant ces évolutions comme un renouvellement du contrôle managérial.

### — Qu'en est-il aujourd'hui ?

Quatre ans plus tard, notre connaissance de ces modèles et des pratiques de participation a beaucoup évolué notamment grâce à cet appel à projet. Les retours d'expériences sont plus nombreux y compris ceux conduits par des observateurs extérieurs. La littérature scientifique sur le sujet s'est également étoffée. Ces retours montrent que ces modèles constituent potentiellement un levier très puissant pour agir sur les conditions de travail. Les acteurs redeviennent sujets de leurs propres conditions de travail et décident d'un plus nombre grand d'éléments sur leurs lieux de travail. Mais d'un autre côté, ces dispositifs présentent également des risques spécifiques et nécessitent des conditions strictes de réussite qui sont d'autant plus problématiques qu'elles sont méconnues par les acteurs de l'entreprise. De plus, l'aspiration à mettre en œuvre des dispositifs de participation dans l'entreprise est en réalité plus ancienne que ce que beaucoup d'intervenants le laissent penser. Tous ces éléments pointent les ambiguïtés des dispositifs de participation. De ce point de vue, l'insistance pour présenter ces modèles comme des innovations récentes a conduit à occulter les enseignements des expériences antérieures.

### — L'appel à projet du Fact a donc pu participer à ce travail d'éclairage des avantages et des ambiguïtés de la participation en entreprise ?

Les projets mis en place dans le FACT sont très utiles en ce qu'ils permettent de mieux cerner à la fois les intérêts potentiels mais également les risques et les conditions de réussite de ces expériences. Cette conclusion rejoint des travaux que nous avons développés à l'Anact (Boullier et Ruffier, 2020). L'enjeu est crucial : pour soutenir et accompagner efficacement des entreprises voulant mettre en place une plus grande participation des salariés aux prises de décisions, il ne suffit de décréter le passage à un nouveau modèle qui viendrait magiquement gommer les difficultés. Un projet de ce type s'organise avec l'ensemble des parties prenantes. Trop d'expériences ont été abandonnées face aux premiers écueils et déceptions ; il faut de la persévérance et de la méthode pour y arriver.

### — Quels sont ces enseignements à mobiliser en pratique ?

Le premier enseignement qui est commun à l'ensemble des projets concerne le besoin de cadre et des règles dans les pratiques de participation. Il s'oppose fortement à tout un pan de la littérature sur le sujet et notamment celle consacrée à la notion d'entreprise libérée pour laquelle l'enjeu semble être de libérer les salariés de toute contrainte, notamment bureaucratique. Or, les observations convergent pour montrer l'omniprésence des rapports de pouvoir au sein des entreprises. Laisser libres les travailleurs de se réguler, loin de leur permettre de s'exprimer plus facilement, facilite l'expression des rapports de pouvoir. C'est un impensé de la littérature sur les entreprises libérées dans laquelle cet enjeu est réduit à la gestion des égos de certains managers. Il y a donc un enjeu important à formaliser les rapports de pouvoir au sein des entreprises qui souhaitent mettre en place des modèles participatifs pour éviter que ceux-ci prennent le pas sur les logiques de participation et de coopération.

### — Est-ce que vous avez un exemple ?

Pour illustrer cet aspect, nous pouvons évoquer le cas d'une centrale d'achat que son fondateur et actionnaire unique a décidé en 2014 de libérer subitement. La modalité employée par ce dirigeant a été nommée « la libération des projets ». Il s'agissait de laisser la liberté à tous les salariés de proposer un projet pouvant affecter tous les domaines de la vie de l'entreprise. Si cette modalité a permis l'émergence d'une belle dynamique - avec 70 idées proposées par les salariés dont environ la moitié sera conduit à son terme deux ans après - il n'en reste pas moins que certaines catégories

de personnel s'en saisissent peu. C'est notamment le cas des assistantes qui participent parfois à des projets mais soit n'en proposent pas eux-mêmes soit voient ceux qu'elles proposent ne pas être retenus. Avant la libération, il existait déjà une séparation importante entre cette fonction et le reste de l'entreprise. Cette séparation est d'abord fonctionnelle, les assistantes étant les seules non-cadres de l'entreprise. Elle est également sexuelle puisque la totalité des assistantes sont des femmes alors que leurs supérieurs hiérarchiques, les chefs de marchés, sont en très grande majorité des hommes. Avec la « libération », la direction a voulu donner un signal pour remettre en cause cette barrière. Une assistante a ainsi été promue chef de marché. Constatant la faible participation des assistantes dans les projets, la direction a également décidé de favoriser celle-ci en partant du constat que cette difficulté était notamment due à un manque de temps des assistants. Quatre postes ont été créés afin d'alléger certaines tâches très chronophages. Un espace participation impliquant les différents métiers concernés a alors été mis en place pour définir ce que les assistantes pourraient faire de ce temps libéré. Mais faute de prise en compte des enjeux collectifs autour du pouvoir et de la régulation de celui-ci, l'espace ne semble néanmoins pas avoir permis aux différentes fonctions d'exprimer pleinement leur point de vue (Rousseau et Ruffier, 2018). Comme le résume une participante : « la direction ne donne pas moins de poids à la parole des assistantes. Par contre, c'est vrai que les chefs de marchés monopolisent beaucoup la parole. Après, il y a celles qui n'osent pas et d'autres qui se disent que cela ne sert à rien... ». De plus, l'expérience a été perçue par certaines comme une façon de leur déléguer encore plus le « sale boulot ». Une assistante raconte ainsi que « maintenant on entend dire, la subsidiarité, les responsabilités, c'est bien, mais attention à ce que les personnes ne se déchargent pas sur moi sans reconnaissance, sans rien avoir en échange ». Plus généralement, le processus d'ajout de nouvelles tâches peut alors être perçu comme un moyen pour le management de se décharger de certaines responsabilités.

### — Il n'est donc pas évident de mettre en place des dispositifs de participation. Quel est le rôle du dirigeant dans ce processus ?

En effet, beaucoup de démarches se heurtent au même écueil : le dirigeant souhaite davantage s'appuyer sur les contributions de ses salariés et fait des annonces en ce sens mais faute de s'entendre sur les termes, cela peut générer à terme des déceptions. Les notions de participation, de libération, ou même d'autonomie sont des mots-valises qui désignent des réalités potentiellement très différentes qui vont de la simple mise en place d'un baromètre social à un véritable projet autogestionnaire. La plupart des modèles auxquels nous avons fait référence (entreprise libérée, opales, autogestion, coopératives, etc.) peuvent également donner lieu à des pratiques plus ou moins poussées. Les modèles se distinguent aussi selon le régime de participation auquel ils font appel. Schématiquement, on peut distinguer les expériences qui visent la création de lieux et d'espaces où les décisions sont prises collectivement, de ceux qui visent à concéder une autonomie opérationnelle plus ou moins poussée à un individu ou des collectifs pour réaliser le travail qui leur est confié. Dans l'une ou l'autre de ces formes, la participation peut être plus ou moins avérée : il peut s'agir uniquement de consulter les personnes sans leur donner de pouvoir décisionnaire ou au contraire de partager les processus de décisions et de mises en œuvre. Le mot « participation » peut ainsi désigner la volonté d'octroyer davantage d'autonomie opérationnelle aux salariés sur leur poste de travail, de les consulter sur un projet ou encore de les faire participer à la définition de la stratégie.



## — Un second enseignement de l'appel à projet du Fact concerne les logiques d'apprentissage.

### Que peut-on en dire ?

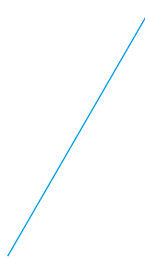
La mise en place de la participation doit être considérée comme un processus d'apprentissage qui engage l'ensemble des acteurs d'une entreprise. Si ce constat peut paraître banal, il s'agit également de préciser des approches que l'on retrouve couramment dans la littérature sur les modèles participatifs. Il s'agit d'abord d'être particulièrement vigilant vis-à-vis de tous les modèles qui se présentent comme « clé en main » ou qui pourraient être administrés peu importe la taille, le type d'entreprise ou son secteur d'activité. Le risque est particulièrement important dans des modèles comme l'holocratie ou dans une moindre mesure la sociocratie qui proposent à la fois une philosophie, une structure organisationnelle et une formalisation des modalités de prise de décision laissant parfois peu de place à une adaptation aux conditions spécifiques dans lesquelles se trouve l'entreprise. De la même manière, il est important de prendre de la distance face à des approches « descendantes » de la participation que l'on observe dans les expériences faisant référence à « l'entreprise libérée ». En effet, dans celles-ci, c'est souvent le leader libérateur qui décide de libérer son entreprise et qui l'annonce subitement à ses salariés sans prendre la peine de les consulter auparavant, convaincu qu'il agit pour leur bien et en leur nom. Un salarié d'une entreprise que nous avons suivie, nous a ainsi confié que « le processus de libération n'était pas très libéré ». Le dirigeant avait imposé la libération du jour au lendemain sans en parler à personne. De plus, l'observation montre qu'il n'existe pas de modèle qui convienne à tous : en effet, si la participation peut contribuer à l'amélioration des conditions de travail, elle représente aussi un accroissement de la charge cognitive avec la responsabilisation qui dorénavant incombe à toutes et tous. Cette « charge » s'ajoute à la charge normale de travail. Plus la participation sera poussée et plus ces charges pèseront lourd. Certains salariés peuvent même préférer conserver le cadre d'une relation salariale classique sans s'impliquer davantage que ce qui est nécessaire pour tenir leur poste. C'est aussi ce qui explique que les annonces de libération sont généralement suivies dans les entreprises par un fort turn over. Enfin, il est également particulièrement important de se méfier des approches prônant le fait « d'arracher le pansement<sup>1</sup> », c'est-à-dire d'avancer le plus rapidement possible dans la mise en œuvre pour s'assurer d'un changement en profondeur. L'ensemble des démarches mises en œuvre dans le cadre de l'appel à projet prend du temps.

### — Pouvez-vous nous donner un exemple de ce dernier point ?

Une entreprise de mobilier en bois a ainsi décidé de passer au modèle de l'holocratie avec l'aide de consultants spécialisés qui promettent une mise en œuvre en moins de 6 mois. Après avoir validé la décision de transformer l'entreprise auprès des salariés par un sondage, la « constitution » est rédigée et une première organisation en « cercle » est dessinée à partir d'un recensement des « rôles essentiels ». Les consultants accompagnent alors pendant trois mois l'ensemble des réunions de cercle. Cette période permet à l'entreprise de commencer à s'organiser et à constituer les premières règles de fonctionnement. Une équipe est formée en interne pour prendre le relai des consultants. L'entreprise investit considérablement dans les techniques d'intelligence collective pour faciliter ce processus collectif. Mais la dimension radicale de ce changement d'organisation bouscule une culture d'entreprise ancienne. Par ailleurs, les nouveaux espaces de régulation ne semblent pas suffisants pour remplacer le rôle de coordination d'un chef d'atelier. Dans une période de pic d'activité, des retards s'accumulent et le climat se dégrade. Cette situation conduit alors les dirigeants à tirer la sonnette d'alarme. Ils ont décidé de prendre de la distance vis-à-vis du modèle, non pas pour revenir en arrière, mais pour concevoir une organisation plus adaptée à leur situation. Après quelques années, ils ne regrettent pas de s'être engagés dans cette

<sup>1</sup> « Rip the bandage » en anglais

<sup>2</sup> Voir Holacracy 5.0.



expérience mais ils ne la conduiraient pas de la même manière si c'était à refaire. Ils insistent sur les bénéfices d'une transformation plus en douceur, plus progressive. Un des principaux apprentissages pour eux réside dans la manière de conduire ces changements. Il s'agit de se donner du temps, en portant une grande attention au point de vue des personnes concernées et en cherchant à les impliquer dans toutes les étapes du projet.

### — Existe-il différents domaines de participation selon les modèles proposés ?

La participation peut être ouverte sur différents sujets. Si certaines organisations limitent la participation des salarié.e.s à des sujets relevant de l'opérationnel, c'est-à-dire principalement du poste de travail, d'autres la mobilisent à une échelle politique. Schématiquement, en s'appuyant sur les travaux de Marie-Anne Dujarier (2006) sur le travail d'organisation, on peut distinguer cinq niveaux du plus opérationnel au plus stratégique : la manière de réaliser le travail au niveau du poste, l'organisation collective au niveau des métiers ou des équipes, le niveau managérial, les dispositifs gestionnaires – définition de l'organisation prescrite, indicateurs de suivi, mise en place de systèmes informatiques, etc. - et enfin la stratégie. Certains modèles – notamment le management participatif, le *Lean* ou l'agilité – tendent à limiter la participation à des niveaux opérationnels. D'autres peuvent au contraire la limiter à des aspects stratégiques et de gouvernance comme les coopératives ou les mécanismes qui assurent la représentation des salariés dans les conseils d'administration. Enfin, dans certains modèles, la participation est pensée comme devant se jouer à tous les niveaux, c'est principalement le cas de l'autogestion mais aussi dans les formes les plus poussées de sociocratie.

### — Comment concilier le stratégique et l'opérationnel ?

Il existe également un fort enjeu à concilier participation aux niveaux stratégiques et opérationnels. Les modèles qui ouvrent la discussion uniquement sur des enjeux opérationnels risquent de reproduire la coupure entre les personnes qui pensent l'organisation et celles doivent la mettre en œuvre. Les premiers n'ayant qu'une vision partielle de la réalité du travail, leurs décisions risquent alors d'être – au moins en partie - inadaptées à celle-ci. Par ailleurs, ces formes de participation rendent les salariés responsables de l'amélioration de leur poste de travail sans leur donner de contrôle sur les décisions qui affectent celui-ci. La responsabilisation peut alors relever de l'injonction paradoxale : le salarié ne pouvant pas influencer les ressources à sa disposition, ses principales marges de manoeuvre sont alors son rythme et l'intensité de son travail. Ces constats sont confirmés par les enquêtes européennes qui montrent que lorsque les dispositifs se limitent à une participation opérationnelle, ils ont bien des effets sur la performance... mais moins sur l'amélioration des conditions de travail. Ce constat souligne l'importance d'inclure dans toutes les démarches participatives une réflexion sur ce que l'on nomme généralement la gouvernance. Sans forcément mettre en œuvre une politique complète de « co-détermination » des décisions à l'échelle stratégique et politique, il est important que les salariés puissent faire entendre leur voix dans différentes instances. Par ailleurs, et en contrepoint à cette proposition, il est aussi souligné les limites des démarches qui assurent une « gouvernance » partagée. Les salariés peuvent avoir la majorité des voix dans les conseils d'administration des coopératives mais ce n'est pas pour autant que des formes de travail plus délibératives se mettent en place. Dans certains cas, des modes de fonctionnement quotidiens très classiques perdurent, voire conservent les propriétés fondamentales du taylorisme, émiettement des tâches, autoritarisme hiérarchique, manque d'autonomie, etc. Une forme de gouvernance partagée dans les instances politico-stratégiques est sans doute une condition nécessaire mais pas suffisante pour le développement de véritables espaces de délibération sur le travail. On le voit, la participation reste un chantier à développer dans toutes les situations d'efforts collectifs.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Dujarier, M-A. (2006), *L'idéal au travail*, Puf, 244 p.
- Entretien avec Camille Boullier et Clément Ruffier, (2020), « Organisations participantes : caractéristiques, effets et points de vigilances », in *Cahiers de l'exploration*, n° 3, <https://www.anact.fr/organisations-participantes-caracteristiques-effets-et-points-de-vigilance>.
- Rousseau T. et Ruffier, C. (2017), « L'entreprise libérée entre libération et délibération. Analyse du cas d'une centrale d'achat » in *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXIII.



{Des entreprises « ordinaires »  
qui se transforment}

23 DISCUTER DES PARADOXES  
DANS LES ORGANISATIONS COMPLEXES

---

**Xavier Léon et John Cultiaux**

33 D'UN MÉTIER À L'AUTRE :  
DÉPLOYER LA QUALITÉ DU TRAVAIL

---

**Bernard Prof, Jean-Yves Bonnefond et Yves Clot**

44 FREINS ET LEVIERS ORGANISATIONNELS  
D'UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILISATION :  
ENQUÊTE QUALITATIVE AUPRÈS DE SALARIÉS  
D'UNE INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

---

**Alison Caillé et Christine Jeoffrion**

54 LA PARTICIPATION NUMÉRIQUE AU TRAVAIL,  
ACTUALITÉ NOUVELLE D'UN VIEUX DÉBAT

---

**Anca Boboc**

62 CONDITIONS D'APPROPRIATION DE LA GOUVERNANCE  
PARTAGÉE DANS UNE STRUCTURE BUREAUCRATIQUE

---

**Vincent Grosjean et Anne Carbonnel**

74 LE «STAND UP MEETING» : UN OUTIL DU *LEAN* POUR  
DISCUTER DU TRAVAIL DANS L'UNIVERS HOSPITALIER ?

---

**Antoine Koubemba**

82 ÉLABORER COLLECTIVEMENT LES DÉCISIONS  
POUR PRÉVENIR LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL.

---

**L'expérience de l'association GRIM  
Mathieu Goyet et Patrick Pozo**

- 91 DÉVELOPPEMENT DE LA PARTICIPATION DES SALARIÉ·E·S  
DANS DES PME INDUSTRIELLES NORMANDES :  
ENTRE INTENTION ET RÉALITÉ, QUELS SONT LES FACTEURS  
DÉTERMINANTS ?

---

**Assia Milan**

- 103 TRANSFORMER LE TRAVAIL  
DANS UNE ORGANISATION BUREAUCRATIQUE ?  
L'EXEMPLE D'UNE INTERVENTION DANS LE SERVICE  
DE LA PROPRIÉTÉ D'UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

---

**Amélie Sandoval et Katia Kostulski**

- 112 « DÉFAIRE L'ÉTAU ? QUELLE PLACE  
POUR L'EXPÉRIMENTATION OPALE  
DANS UNE INDUSTRIE DE PROCESS »

---

**Camille Boullier**

- 122 LA « QVT ORGANISATIONNELLE » :  
UN MODÈLE ALTERNATIF POUR L'HÔPITAL ?

---

**Benoît Massin**

- 133 UN CENTRE SOCIAL EN MUTATION : LES ENJEUX DE LA  
PARTICIPATION ET DE L'IMPLICATION DE TOUS

---

**Entretien avec Sonia Rousseau**

**Propos rapportés par Patrick Conjard  
et Thierry Rousseau**

# DISCUTER DES PARADOXES DANS LES ORGANISATIONS COMPLEXES

Xavier Léon – sociologue<sup>1</sup>,  
et John Cultiaux – sociologue<sup>2</sup>

---

L'article rend compte d'une recherche-intervention ayant pour objectif la mise en œuvre d'un espace de co-développement sur le travail de managers qui vivent un processus d'intégration dans une grande organisation du secteur de la distribution de produits spécialisés. Après avoir exposé le cadre conceptuel, la stratégie et le design de la démarche, il analyse, à travers les événements signifiants du dispositif, les évolutions de la dynamique du groupe et les problématiques émergentes. Il montre comment les représentations du travail des managers, et leur capacité à penser la complexité se modifient en prenant davantage en compte les paradoxes organisationnels. Enfin, il propose d'en dégager quelques enseignements pour des recherches-interventions auprès de managers dans des organisations complexes.

**Mots-clés: co-développement organisationnel, recherche-intervention, travail, managers**

## — INTRODUCTION

Dans un contexte socio-économique incertain où les nouveaux modèles productifs génèrent une accélération (Rosa, 2010, Aubert, 2018) et une surabondance d'objectifs multiples (Detchessahar, 2011), les manifestations de risques psychosociaux (RPS) et les demandes d'alternatives organisationnelles dans de grandes organisations marchandes peuvent être entendues comme le symptôme d'entreprises qui n'intègrent pas, ou très peu, le travail – considéré ici comme « l'activité réelle »<sup>3</sup> – dans leurs pratiques de management. Les interventions que nous avons menées auprès de managers d'organisations complexes (Pagès et al., 1979 [2019]; Mintzberg, 2011; Bouilloud, 2012), nous amènent à poser régulièrement ce constat, sans pour autant le considérer comme allant-de-soi.

<sup>1</sup> Département de Sciences Humaines et Sociales, CentraleSupélec-Université Paris-Saclay, membre du Laboratoire de Changement Social et Politique (LCSP, Université de Paris) et rattaché à ESCP Business School. Chargé de cours à l'Université de Paris-Dauphine.

<sup>2</sup> Directeur scientifique du centre de recherche-intervention « Organisation, changements et innovations sociales » (ORCHIS), chercheur au Centre de recherches interdisciplinaires Démocratie, institutions et subjectivité (CriDIS) et au Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État, société (CIRTES). Chargé de cours à l'Université de Namur et à l'Université catholique de Louvain.

<sup>3</sup> L'activité réelle est celle observée en situation, par opposition à l'activité prescrite qui a été définie dans les procédures, par la hiérarchie ou par l'environnement (Daniellou, Teiger et Dessors, 1988).

Réussir à proposer une approche sur le travail auprès de ce type particulier de travailleurs (Boussard et al., 2020), nous confronte régulièrement à de vaines tentatives. Souvent, ce sont des démarches « clés en main », centrées uniquement sur l'individu ou sur l'optimisation de process, qui sont attendues alors que la situation nécessite un travail plus fondamental sur les causes (et pas seulement sur les symptômes) et de véritables alternatives, fussent-elles modestes. En proposant de prendre le temps pour renouer avec l'activité réelle, tout en analysant les paradoxes et leurs effets, notre pratique d'intervention crée un décalage et invite à prendre le contre-pied de cette position.

Pour l'illustrer, cet article rend compte d'une recherche-intervention menée dans une grande organisation du secteur de la distribution de produits spécialisés<sup>4</sup>. Il présente, tout d'abord, quelques éléments de notre pratique et expose, ensuite, en les illustrant, les principales étapes de l'accompagnement déployé dans cette recherche-intervention auprès d'un groupe de managers récemment recrutés - et liant enjeux de prévention des RPS, « onboarding »<sup>5</sup> et, in fine, d'alternative organisationnelle. En conclusion, à partir des résultats obtenus, il tente de tirer quelques enseignements pour des recherches-interventions futures.

## — 1. NOTRE PRATIQUE DE CHERCHEUR-INTERVENANT-CLINICIEN SUR LES PARADOXES ORGANISATIONNELS

Nos interventions répondent, la plupart du temps, à une demande de transformation des difficultés au travail par les individus et les collectifs : s'engage alors un travail de recherche et d'accompagnement portant sur le rapport subjectif des individus à leur activité réelle et aux contraintes organisationnelles. Il s'agit à la fois de saisir comment les conditions de travail cadrent l'activité productive, mais aussi comment cette activité cadrée transforme l'individu dans son rapport au travail et à lui-même. En d'autres termes, et c'est également le cas lorsque nous nous intéressons aux processus à l'œuvre dans les nouvelles propositions managériales (Cultiaux et Léon 2019), la question est de comprendre dans quelle mesure le sujet est accompagné et soutenu dans la traversée de ce « parcours d'épreuve » (Périlleux 2001) qu'est le travail<sup>6</sup> ou, au contraire, en quoi le cadre de travail ou les propositions managériales compliquent (voire empêchent) cette traversée.

Si nous nous intéressons particulièrement ici aux paradoxes (Perret et Josserand, 2003 ; Gaulejac et Hanique, 2015 ; Gentil et al., 2019), nous ne les considérons donc a priori ni positivement ni négativement, par exemple, comme étant par essence créateurs ou destructeurs. Leurs effets étant contingents à la façon dont ils sont identifiés, discutés et gérés, ils ne constituent un problème que lorsque le contexte, le cadre, la relation compliquent ou empêchent toute issue, toute créativité, toute option pour sortir de l'enfermement. Et c'est pourquoi, nos interventions visent avant tout à aménager des dispositifs où les acteurs puissent, au final, identifier ces paradoxes dans une perspective transformatrice d'appropriation de leur travail et ses issues potentiellement créatives (Amado et al., 2017 ; Giust-Desprairies et Arnaud, 2019).

Permettre ce travail de mise en discussion et d'appropriation par les sujets implique une posture dialectique, entre engagement et distanciation (Elias, 1993) : « engagement » dès lors que l'intervenant anime bien les espaces en s'y situant comme tiers et suscite l'intranquillité par ses propositions et

<sup>4</sup> Nous ne précisons pas ici pour des raisons de confidentialité.

<sup>5</sup> Terme mobilisé par les acteurs des ressources humaines qui désigne le processus d'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise.

<sup>6</sup> Selon nous, le travail des managers s'inscrit dans un champ de contraintes et de décisions opérationnelles et stratégiques et se définit par une mise en tension entre enjeux sociaux-économiques, managériaux, relationnels mais aussi existentiels (Dujarier, 2015).



questionnements (Herreros 2012); mais aussi « distanciation » car il le fait en se référant à un cadre théorique et méthodologique et s'engage lui-même dans un travail réflexif (Giust-Desprairies, 2013). C'est à travers cette dialectique, que nous pouvons, dans l'accompagnement, pratiquer une écoute et une observation directe des situations de travail qui nous permette aussi de distinguer tâches et activités (Clot et Lhuillier, 2015). C'est à travers elle également que le travail peut s'effectuer avec les sujets et non sur eux, tout en cadrant cette co-construction des enjeux, des analyses et des propositions que va susciter l'intervenant par son intervention et ses hypothèses.

C'est cette dynamique que va maintenant retracer notre article, à partir d'une intervention récente: si elle n'est pas une mise en œuvre d'une « organisation alternative », elle nous permet néanmoins d'apporter un éclairage précis concernant un processus d'accompagnement auprès de managers d'une organisation de grande taille qui s'identifient et pensent aussi en ces termes.

## — 2. D'UNE COMMANDE À L'ANALYSE D'UNE DEMANDE PLURIELLE

Nous sommes contactés une première fois en décembre 2018 par la directrice des ressources humaines (DRH). Celle-ci témoigne d'emblée d'une volonté de transformation des pratiques managériales et souhaite explicitement, sans préciser pourquoi, travailler avec des chercheurs-intervenants en sciences sociales. Lors de cette rencontre, il apparaît très vite que les salariés et plus spécifiquement les cadres supérieurs qui intègrent cette organisation présentent de nombreux symptômes de mal-être (jusqu'à de multiples situations décrites en termes de « burn-out »).

Dans nos échanges, ce constat est présenté par notre interlocutrice comme « presque naturel »: le processus d'intégration qui dure une année semble jouer le rôle de rite initiatique et a pour objet symbolique de procéder, selon notre compréhension, à un « mode de sélection et de hiérarchisation ». Dit autrement, la culture d'organisation légitime explicitement la « loi du plus adaptable » (Stiegler, 2019) face à un environnement très compétitif sur le plan économique à l'échelle mondiale, souvent « aride », « difficile et instable », pour reprendre ici ses mots. Elle-même exprimera avoir récemment vécu ce processus de manière violente.

Si elle veut comprendre, elle veut aussi trouver des alternatives, ou au moins des pistes de travail et, pendant cet entretien, elle fait le lien avec un autre sujet important pour son service: celui de l'intégration des recrues à « haut potentiel ». C'est sur cette double commande que nous allons formuler trois objectifs pour notre intervention: « 1. Améliorer le processus d'intégration des cadres supérieurs qui viennent d'être recrutés au sein du siège de l'entreprise; 2. Concevoir de nouvelles façons d'accompagner ce processus et enfin 3. Penser d'autres manières d'appréhender le management et la santé au travail ». Cette proposition va servir d'horizon à une co-élaboration de l'offre de service sur une période de 4 mois (de mi-janvier à fin avril 2019) au travers de divers entretiens collectifs et d'échanges bilatéraux avec le pôle RH, afin de réaliser un premier travail avec les nouvelles recrues.

## — 3. DE LA FIDÉLISATION DES NOUVELLES RECRUES À UNE HYPOTHÈSE EXPLORATOIRE SUR LE TRAVAIL

Du point de vue des équipes RH, le cœur de la commande n'était donc pas tant la question du recrutement que celle de la fidélisation de ces nouvelles recrues. C'est pourquoi nous nous sommes appuyés sur les stratégies classiques d'accompagnement des nouveaux arrivants (Lacaze et Perrot, 2010) de manière à obtenir leur soutien et, surtout, ouvrir un espace de mise au travail de la demande

du point de vue du travail réel. C'est de cette manière que nous avons pu décaler les attentes initiales de cette équipe en termes « d'outillage » et élaborer une véritable demande d'accompagnement.

Les constats mis en évidence par les acteurs RH lors d'échanges formels et informels concernaient notamment les épreuves souvent « brutales » qui accompagnent la socialisation organisationnelle lors de l'intégration.

En partant de la concomitance de ces deux phénomènes, l'intégration des nouveaux dans cette nouvelle organisation et la dégradation de la santé au travail (Detchessahar, 2011), nous avons donc posé l'hypothèse que le premier s'articule au second puis validé collectivement la stratégie et le design méthodologique de notre accompagnement: une enquête collective, une expérimentation source d'apprentissage, destinée à mieux comprendre l'énigme du processus « d'onboarding » et ses effets vécus par les individus au travail. Enfin, nous formalisons aussi cette question comme fil conducteur dans l'intervention: « Comment faire évoluer les mentalités, la culture interne et mettre en œuvre de nouvelles pratiques, tant en gestion des ressources humaines que managériales? »

#### — 4. LA STRATÉGIE ET LE DESIGN DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

Pour donner aux managers la possibilité d'explicitier leur expérience d'intégration et de la mettre au travail, la démarche proposée donne d'emblée une place importante aux discussions sur les situations réelles de travail. Ce faisant, notre intention est aussi d'ouvrir et d'expérimenter de nouveaux espaces de décisions et de régulations dans cette organisation (Douillet, 2013) avant de pouvoir les proposer à d'autres strates organisationnelles comme les équipes opérationnelles ou encore les organisations syndicales (Bugand et Nicot, 2014). Pour ce faire, nous avons mis en œuvre une démarche où nous pouvions tisser des liens entre plusieurs entités internes:

- 1 - Le groupe composé des nouvelles recrues (six personnes) considérées comme des « cadres à haut potentiel »;
- 2 - L'équipe RH composée de deux chargées de missions qui coordonnent en interne la partie logistique et l'interface avec les participants et leur hiérarchie directe;
- 3 - Un comité de pilotage (la responsable de la « gestion des talents » et la DRH qui échangent régulièrement avec nous au cours de l'intervention pour orienter la démarche en prenant en compte les évolutions de l'organisation, tout en discutant des résultats des travaux, après validation du retour du groupe de participants).

Cette expérimentation a été structurée en deux phases. En premier lieu, *une phase de lancement et d'accompagnement* s'est déployée pendant 5 mois, de juillet à novembre 2019, à raison d'une séance de 2h30 toutes les 5 à 6 semaines suivant les agendas, soit 5 séances. Nous y avons exploré, avec les 6 nouvelles recrues participantes, le processus d'intégration tel qu'elles en font l'expérience au départ de leur activité réelle. En d'autres termes, il s'agissait de favoriser la compréhension, la co-analyse et la mise en discussion du vécu de leur travail quotidien, et des problématiques et situations qui posent des difficultés.

En second lieu, *la phase de co-construction progressive de la restitution collective* adressée à un groupe de travail transversal (supérieurs hiérarchiques et équipes RH) s'est déroulée pendant deux mois (de décembre à février 2020 sur trois séances). Pendant cette période, des grilles d'analyses sont proposées, mobilisées et discutées au regard de l'expérience des managers au sein du groupe.

Plusieurs allers-retours ont aussi été nécessaires en privilégiant un étalement dans le temps et permettre ainsi une phase d'appropriation.

## — 5. « LE CO-DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL » : UNE CO-ANALYSE AU PLUS PRÈS DES SITUATIONS VÉCUES

Le dispositif proposé dans cette seconde phase s'inspire d'une méthodologie issue de la tradition de la sociologie clinique du travail et des organisations, le « co-développement professionnel » (Payette, Champagne, 1997), qui mise sur la dynamique de groupe, l'implication et le savoir-faire spécifique des participants (en termes d'écoute, de mise en récit et de capacité d'interprétation) afin d'atteindre un objectif fondamental d'amélioration des pratiques professionnelles. Nous le proposons ici sous sa forme de co-développement organisationnel (Cultiaux, 2019), les objets de discussion ne se résumant pas aux seules pratiques mais intégrant aussi les déterminants organisationnels et sociaux des situations examinées.

Dans cette intervention, pour les managers, les objectifs sont de comprendre, d'analyser et de mieux se positionner dans leurs nouvelles fonctions. Ils le font prioritairement en discutant des récits et questions amenés par les autres participants. L'animation favorise aussi, dans un but d'approfondissement, l'expression de controverses sur la façon donc chacun construit sa place et sa pratique professionnelle et vit les réalités et tensions qu'il rencontre.

L'animation du dispositif se fait avec deux étapes complémentaires, sous forme de régulation et de délibération sur le travail :

- 1 - Au moment de la synthèse de la séance, les participants identifient les leviers organisationnels ou institutionnels qui influent sur la situation mais qui ne relèvent pas en propre de leur champ de compétence (par exemple, d'un autre niveau de décision) ou d'action (par exemple, d'un autre département) ;
- 2 - Au terme de plusieurs analyses en groupe, les leviers organisationnels et institutionnels identifiés comme les plus pertinents ou urgents à traiter sont rapportés et analysés dans d'autres espaces, avec les professionnels concernés (l'équipe RH par exemple).

En revenant régulièrement sur ces différentes phases, tout en soulignant les éléments les plus remarquables, nous passons ainsi de la théorie à la pratique, et inversement, selon une démarche éprouvée, éprouvante et potentiellement source d'enseignements.

## — 6. PHASE 1 : LANCEMENT ET DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF AUPRÈS DU GROUPE DE MANAGERS

Le travail débute par une présentation et une recontextualisation de la démarche. Dès ce moment, si certains participants restent attentifs mais muets, d'autres embrayent sur l'utilité et le sens de ce travail. C'est en reprécisant qu'il s'agit de mettre en discussion *leurs* expériences du travail et *leurs* préoccupations organisationnelles que la dynamique du groupe s'enclenche. Un constat collectif apparaîtra lors de la troisième séance :

*« Entre le discours de l'agilité, d'une organisation qui doit prendre des décisions rapides en mode start-up, on a plutôt affaire à une organisation bureaucratique, très pyramidale,*

*source de beaucoup de frustrations où il est très difficile de comprendre où se prennent les véritables décisions.»*

Le travail avec les équipes, souvent « en mode projet », peu discuté jusqu'alors, s'impose comme une expérience délicate et complexe. Certains éprouvent du plaisir alors que d'autres se sentent perdus, pour ne pas dire disqualifiés. Face aux exigences simultanées d'être un leader et un développeur d'équipe, d'une part, et d'obtenir des résultats rapides sans avoir non plus la maîtrise de leur agenda, d'autre part, ils se ressentent pris « entre le marteau et l'enclume » (Bouilloud, *op. cit.*), comme des « supers pompiers » qui doivent se justifier sans cesse au travers de process chiffrés et manquant de temps pour savoir ce que font réellement leurs équipes.

Au cours de la discussion, alors que les participants posent le constat que « l'agilité est une nécessité pour survivre », nous proposons de centrer l'analyse sur des éléments issus du quotidien pour donner à voir et à sentir ce qu'ils veulent dire concrètement. S'imposent alors systématiquement pendant toutes les séances de cette phase, les idées de « débordement » d'activité, de « surcharge de travail et d'informations » et de « surabondance d'outils de gestion » qui se cristallisent notamment par « les 300 mails de retard par jour », « le triple *booking* » et « l'angoisse des mails permanents, jour et nuit avec les décalages horaires ».

Si le trop-plein et les incohérences des règles prescrites sont évoqués à chacune des séances, ils font contrepoids avec une autre préoccupation centrale et symétrique : le vide, l'absence, concernant la possibilité de véritablement débattre de ce travail prescrit avec sa propre hiérarchie. S'impose alors un premier paradoxe : comment répondre à l'injonction de manager leur propre équipe avec « agilité », en « étant proche du terrain » et « en innovant auprès de ses équipes » sans possibilités de discuter des règles de fonctionnement avec sa propre hiérarchie ?

## — 7. DÉPASSER LE BLOCAGE PAR UNE APPROCHE PAR LES PARADOXES : LE DÉCLIC DU RÉCIT DE BERTILLE

Lors de l'introduction de la dernière séance de cette phase, alors que les participants confirment explicitement l'intérêt que la démarche revêt pour eux, une participante, Bertille, arrive en retard. Après quelques minutes de présence, elle nous dit avec un rire nerveux : « Moi, je fais vraiment ce que je peux, c'est intense ! » Le groupe ne sait pas quoi dire, il reste donc silencieux. Une relance de l'intervenant est proposée, sous le mode du tutoiement : « Bertille, tu peux, si cela ne te dérange pas, nous en dire un peu plus s'il te plaît ? » Et, très rapidement, elle fait alors le récit d'un séminaire de formation - commun aux nouvelles recrues et ouvert à tous les niveaux de managers - sur la question du « leadership » : elle exprime que le niveau est élevé et qu'ils doivent mettre en œuvre des « organisations alternatives à la hauteur de leurs exigences ».

Bertille insiste sur la « force des paradoxes », notion qu'elle répète à plusieurs reprises. C'est d'ailleurs ce qui va nous interpeller et nous proposons alors de discuter de cette question à partir des expériences des uns et des autres. Tout au long des échanges, le groupe exprime un intérêt fécond sur cette notion heuristique, qui donne à penser ce qu'ils peuvent vivre dans leurs processus d'intégration. Il ressort que cette période d'intégration est féconde de nombreux paradoxes qui traversent la dynamique de socialisation et d'appropriation du travail (Grimand et al., 2017, p. 111), contribuant à les maintenir dans un ordre paradoxant dans lequel ces conflits sont occultés (Gaulejac et Hanique, *op. cit.*). Loin de démobiliser le groupe, très volontariste, ce constat motive les participants à proposer

de nouvelles manières de travailler, non seulement pour leurs équipes mais aussi pour eux-mêmes face à leur hiérarchie. Ils se décentrent de la question de l'intégration et proposent aussi à l'intervention de se décaler, pour aborder une analyse plus transverse.

## — 8. PHASE 2 : CO-CONSTRUCTION PROGRESSIVE DE LA RESTITUTION COLLECTIVE

Suite à cet événement de groupe, et après validation du comité de pilotage, la question des paradoxes est donc au cœur de la deuxième phase de cet accompagnement. Cette dernière a été conduite au travers de 3 séances sur une période de 9 semaines de travail. Il s'agissait de faire une première restitution des résultats auprès des acteurs des ressources humaines pour qu'ils puissent, à leur tour et à la demande des participants, les faire « remonter » auprès des directions concernées.

Cette étape était aussi, sur le fond, un moment de discussion intense sur les situations qu'ils considéraient paradoxales, en prenant en compte que la double contrainte fait aussi partie de l'environnement du manager : elle est inhérente et constitutive de son travail. Ce travail s'est fondé sur une nouvelle hypothèse empirique nous amenant à repenser les enjeux de nos espaces d'échange : « il existe un lien entre le 'bon déroulement' de son processus d'intégration, sa capacité d'action et sa capacité à identifier, discuter et négocier les paradoxes inhérents à toute organisation ». En d'autres termes, l'enjeu des espaces de régulation n'est plus seulement d'identifier et d'analyser des situations qui posent problème, mais aussi d'élaborer et d'expérimenter des voies possibles de dépassement et de dégageement des paradoxes organisationnels.

Élaborer des pistes d'action au départ d'une approche par les paradoxes ne consiste pas à « appliquer » un outil ou une méthode qu'il s'agirait de découvrir. Du fait de la complexité des processus en jeu, il s'agissait davantage de penser, dans le dispositif lui-même, la préparation des acteurs à l'action (Bollecker et Nobre, 2016 ; Bellini et al., 2018 ; Gaulejac et Hanique, 2019). Quelques pistes prometteuses ont été retenues en co-construction, qui portent clairement la marque du travail commun pour enclencher de nouvelles discussions collectives :

*« Porter une attention particulière aux personnes exposées aux surcharges de travail » ; « Prendre au sérieux les tâches quotidiennes des opérationnels et l'activité réelle » ; « Décrire le non-sens de certaines situations qui empêchent le pouvoir d'agir » ; « Comprendre l'importance respective des enjeux contradictoires » ; « Défendre une vision globale en prenant en compte les spécificités locales » ; « Discuter de l'émergence des contradictions et des injonctions » ; « Encourager les échanges à tous les niveaux hiérarchiques sur les tensions et les paradoxes » ; « Identifier les mécanismes de dégageement des injonctions paradoxales : par exemple l'humour ou la métacommunication (communiquer sur le paradoxe pour ne pas se laisser enfermer dedans) » ; « Ouvrir des espaces de régulation et développer une compréhension partagée des contraintes » ; « Reconnaître la pertinence des décisions et de l'intelligence collective ».*

Au moment d'organiser une restitution avec la présence des participants, auprès de l'équipe des ressources humaines, de notre commanditaire et potentiellement de certains responsables hiérarchiques, notre intervention a eu à faire à deux événements majeurs simultanés : d'abord le départ de notre commanditaire dans une autre entreprise, puis les différents confinements en mars 2020 sur le continent européen. Si nous avons pu faire un retour individuel à la DRH qui bouclait ses derniers

dossiers, notre travail a été mis au second plan - malgré nos relances - au regard de l'enchaînement des situations. C'est en décembre de cette même année, après une nouvelle prise de contact à l'initiative de certains acteurs de la direction des ressources humaines, que nous avons discuté à la fois des résultats de cette recherche et des paradoxes qu'ils vivent, eux aussi, en cette période particulière du travail permanent de « chez soi », dans tous les sens du terme ; en attendant d'engager de nouvelles modalités de restitution plus abouties auprès des premiers concernés, et d'imaginer, *in fine*, de nouvelles perspectives pour continuer de travailler sur les effets des paradoxes dans et autour des organisations.

## — CONCLUSION

En conclusion, nous proposons quelques pistes issues de nos apprentissages :

- 1 - Dans l'élaboration de la demande, il est déterminant de prendre en considération le décalage, plus ou moins important, entre le discours et les pratiques sur les innovations managériales du système client, afin de créer les conditions d'une intercompréhension sur la question du travail réel et du pouvoir empêché par les paradoxes organisationnels.
- 2 - Ne pas hésiter à nommer les injonctions paradoxales, avec les acteurs et pendant le processus d'intervention. Nous pensons ici par exemple : aux référentiels de compétences et l'injonction à contribuer au bien-être des employés et, dans le même temps, l'injonction à mettre une pression permanente pour obtenir de la performance ; aux pratiques d'accompagnement de prise de poste et l'injonction à rester agile et, dans le même temps dénier le modèle taylorien d'organisation du travail, en appliquant des procédures descendantes et non discutables ; à l'injonction de trouver du temps pour les équipes opérationnelles, et dans le même temps, de répondre à « la vague » de mails locaux et internationaux qui ne s'arrêtent pas.
- 3 - Ne pas hésiter non plus à mettre en discussion les risques d'attentes idéalisées et disproportionnées - et leurs effets comme le surinvestissement ou le sentiment d'imposture par exemple - vis-à-vis des employés et plus spécifiquement des cadres supérieurs lors d'un processus d'intégration.
- 4 - Sans dénier les aléas de la vie organisationnelle, de rester vigilant au départ potentiel d'un acteur-clé, et aussi de bien sécuriser et contenir les espaces de coordination lors des moments de restitution.
- 5 - Enfin, en termes de « solution », négocier de nouveaux espaces auprès d'autres acteurs (les équipes opérationnelles par exemple) afin d'ouvrir des voies d'interprétations multiples qui sont aussi un moyen, entre autres, de sortir des discours monolithiques qui empêchent de penser, et de se dégager des situations paradoxales.

Le dernier retour important selon nous est de rappeler les conséquences de telles démarches : vouloir mettre en œuvre, ou même imaginer, de véritables alternatives organisationnelles et managériales avec les personnes concernées, c'est s'engager dans un parcours d'épreuves, dans un sport de combat individuel et collectif contre l'urgence et la contingence, sans réellement pouvoir les éviter, ni même quelquefois les transformer. Mais en dépit des empêchements rencontrés, notre hypothèse est que les paradoxes continuent à faire l'objet d'un travail des différents acteurs de cette recherche qui se sont montrés attentifs et impliqués. Si le travail des paradoxes dans les organisations complexes n'est pas toujours visible, nous sommes néanmoins convaincus qu'il s'opère continuellement à bas bruit.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amado, G.; Bouilloud, J.-P.; Lhuillier, D. Dominique et Ulmann, A. (2017), *La créativité au travail*, Toulouse, Erès, 408 p.
- Aubert, N. (dir.) (2018), *@la recherche du temps. Individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations*, Toulouse, Erès, 456 p.
- Bellini, S.; Drevetton, B.; Grimand, A.; Amaury, A.; Oiry, E. (2018), « Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique? », in *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 107, p. 3-22.
- Bollecker, G.; Nobre, T. (2016), « Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas », in *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 113, p. 43-62.
- Bouilloud, J.-P. (2012), *Entre l'enclume et le marteau, les cadres pris au piège*, Paris, Seuil, 228 p.
- Boussard, V., Dujarier, M.-A., Ricciardi, F. (dir.) (2020), *Les travailleurs du management. Acteurs, dispositifs et politiques d'encadrement*, Toulouse, Octarès, 228 p.
- Bugand, L. & Nicot, A.-M. (2014), « Discuter du travail pour le transformer. Un enjeu pour l'intervention sur les RPS », in *La Revue des conditions de travail*, n° 1, p. 37-46.
- Clot, Y.; Lhuillier, D. (2015), *Perspectives en clinique du travail*, Toulouse, Erès, 272 p.
- Cultiaux, J. & Léon, X. (2019), « Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 27, n° 1, p. 109-124.
- Cultiaux, J. (2019), « Codéveloppement et intervention », Vandeveld-Rougale, A. et Pascal F., in *Dictionnaire de sociologie clinique*, Toulouse, Erès, p. 133-134.
- Daniellou, F., Teiger, C. & Dessors, D. (1988), « Formation à l'analyse de l'activité et rapport au travail » in Dejours, C. (dir), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Tome 1, Paris, Editions CNAM, p. 77-94.
- Detchessahar, M. (2011), « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », in *Revue française de gestion*, vol. 214, n° 5, p. 89-105.
- Dujarier, M.-A. (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 264 p.
- Dupuy, F. (2005), *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, La Découverte, 96 p.
- Douillet, P. (2013), « La négociation de la prévention des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social », in *Négociations*, n° 19, p. 81-96.
- Elias, N. (1993), *Engagement et distanciation : contributions à la sociologie de la connaissance*, Paris, Fayard, 259 p.
- Gaulejac, V. (de), Hanique, F. (2015), *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*, Paris, Le Seuil, 288 p.
- Gaulejac, V. (de), Hanique, F. (2019), « La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes », in *Cliniques méditerranéennes*, n° 99, p. 43-53.
- Gentil, S., Grimand, A., Journé, B., Michel, X. (2019), « La relation entre santé au travail du dirigeant et santé de l'entreprise : une approche par le travail réel et les paradoxes », in *@GRH*, vol. 30, n° 1, p. 47-76.
- Giust-Desprairies, F. (2013), « La clinique, une épistémologie pour les sciences de l'homme », in Vincent de Gaulejac éd., *La recherche clinique en sciences sociales*. Toulouse, Erès, p. 15-29.
- Giust-Desprairies, F., Arnaud., G. (2019), « Introduction. Faire société autrement? », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 28, p. 7-14.
- Grimand, A., Glaisner, J., Grevin, A., (2017), « Un travail à soi. Repères pour un management de l'appropriation du travail », in *@GRH*, vol. 23, n° 2, p. 95-119.
- Herreros, G. (2012), *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Toulouse, Erès, 200 p.

- Lacaze, D., Perrot, S. (2010), *L'intégration des nouveaux collaborateurs*, Paris, Dunod, 208 p.
- Mintzberg, H. (2011), *Manager. Ce que font vraiment les managers*, Éditions Vuibert, Paris, 352 p.
- Pagès, M.; Bonetti, M.; Gaulejac, V. de; Descendre, D. (2019 [1979]), *L'emprise de l'organisation*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 370 p.
- Payette, A., Champagne, C. (1997), *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 228 p.
- Périlleux, T. (2001), *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer, 221 p.
- Perret V., Jossierand E. (2003), *Les Paradoxes : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipse, 302 p.
- Rosa, H. (2010), *Accélération : une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, 480 p.
- Stiegler, B. (2019), « Il faut s'adapter ». *Sur un nouvel impératif politique*, Paris, Gallimard, 336 p.



# D'UN MÉTIER À L'AUTRE : DÉPLOYER LA QUALITÉ DU TRAVAIL

**Bernard Prot, Jean-Yves Bonnefond et Yves Clot**

Centre de recherche sur le travail et le développement – CNAM,  
Équipe Psychologie du travail et clinique de l'activité

---

Cette contribution s'inscrit dans une série de travaux qui visent à modifier et même à transformer les rapports managériaux en recentrant le dialogue au travail et ses institutions autour des conflits de critères en matière de *qualité du travail*, une notion qui se distingue de celle de *qualité de vie au travail* (Clot, 2010). Pour privilégier l'analyse sous l'angle des rapports entre le management et les professionnels impliqués dans l'expérimentation présentée ici, nous ne revenons pas sur la présentation générale de notre approche qui a fait l'objet de nombreuses publications (Clot, 2002; 2015) (Bonnefond, 2019); elle est d'ailleurs présente dans quelques textes de *La Revue des conditions de travail* [(Clot & Lallement, 2015) (Bonnefond, 2016)]. En octobre 2016, la ville de Lille, à l'initiative de sa directrice des ressources humaines chargée des relations sociales et du directeur de la Propreté publique<sup>1</sup>, s'engage dans une convention avec l'équipe de recherche de psychologie du travail et clinique de l'activité<sup>2</sup>. Jusqu'en octobre 2018, A. Bonnemain, le chercheur qui est régulièrement présent sur site, organise entre les agents et avec la hiérarchie des analyses tournées vers de nouvelles manières d'arbitrer les conflits d'activité vécus dans les situations réelles de travail. Peu à peu, ces participants instituent des temps et des moyens pour le faire régulièrement, à l'aide de référents métiers élus dans le collectif des agents.

**Mots-clés: qualité du travail, activité**

<sup>1</sup> La direction de la Propreté publique compte 130 agents. Ses missions sont le nettoyage des espaces publics, ce qui inclut les prestations saisonnières (feuilles, neige...), les collectes de corbeilles publiques et toute une série de prestations réalisées en lien avec les usagers (traitement des nuisibles, enlèvement de tags...). Son directeur J. Dedourge sera activement impliqué dans l'expérimentation jusqu'à son départ, fin 2020.

<sup>2</sup> <https://crttd.cnam.fr/equipes/>

<sup>3</sup> Cette nouvelle phase sera réalisée dans le cadre d'une contractualisation avec l'entreprise DQT (Dialogue sur la qualité du travail), une JEU (Jeune Entreprise Universitaire) conventionnée avec le CNAM.

Un comité de pilotage réunit tous les 3 mois les référents métiers et la direction de la Propreté, les directeurs et directrices des services impliqués (RH, Pôle des espaces publics), la médecine professionnelle préventive et les chercheurs ; ce cadre permet de prolonger les discussions et la recherche de solution pour des sujets qui dépassent les compétences de la seule direction de la Propreté publique ; ce comité analyse également les avancées et les obstacles rencontrés par le dispositif. Un comité de suivi élargit ces dialogues aux organisations syndicales.

Cette organisation du dialogue est constituée pour fonctionner après le départ des chercheurs selon un objectif qui est commun aux expérimentations en clinique de l'activité (Bonnemain, 2020). Mais elle est en partie spécifique à l'expérimentation de Lille. En 2019, au regard des résultats obtenus, la ville de Lille a souhaité engager une nouvelle phase de travaux : l'extension du dispositif, désormais nommé Dialogue professionnel pour la qualité du service (DPQS), au sein de la Direction de la Petite enfance et, dans un premier temps, dans une crèche de Hellemmes, une commune associée à la ville de Lille.

Comment prend forme, concrètement, cette « transmission » entre deux services, alors même que : a) ces deux services n'ont pas les mêmes objets (la propreté urbaine / l'accueil et l'éducation d'enfants de 4 mois à 3 ans) ; b) ils n'ont pas les mêmes lignes hiérarchiques puisqu'ils relèvent de deux directions différentes ; c) l'intervenant qui a conduit la première phase à la direction de la Propreté a dû s'engager dans de nouvelles fonctions, si bien que deux nouveaux cliniciens ont pris le relais, sous la même direction scientifique ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette question dans cet article, on a choisi de centrer l'analyse sur la tenue de deux comités de pilotage et plus précisément sur les moments où la « transmission » s'engage entre la Propreté et la Petite enfance pendant ces comités<sup>4</sup>. De façon plus générale, on a aussi choisi d'adopter le point de vue de l'action en cours - souvent dans le genre du récit - pour procéder à cette analyse.

## — 1. AGENTS DE PROPRETÉ ET AUXILIAIRES DE PUÉRICULTURE

Les cliniciens ont commencé l'installation de la démarche à la crèche avant l'été et ils ont fait une série d'analyses à partir de situations de travail. En novembre 2019, se tient le premier comité de pilotage « conjoint ». Sur la base d'un diaporama précisément détaillé, projeté devant tous les membres du comité, le directeur de la Propreté présente de manière synthétique le processus de dialogue professionnel sur la qualité du service, tel qu'il fonctionne à ce moment dans son service. Il souligne oralement les 5 étapes présentées dans le diaporama :

1. la collecte des problèmes concrets du travail instruits entre collègues par les référents élus au sein du collectif ; ils font une liste et commencent à l'instruire à leur niveau ;
2. le dialogue des référents avec les encadrants de premier niveau, chaque semaine avec les premières pistes pour les résoudre, si possible à ce niveau ; puis avec la direction au sens large, une fois par mois, sur la base d'un tableau récapitulatif, indispensable pour le reporting, et aussi avec le dossier que les référents apportent pour chaque sujet ;
3. la hiérarchisation des priorités pour éviter l'engorgement du dispositif ; le classement selon quatre

<sup>4</sup> Une note de méthode : les comités sont filmés parce qu'ils sont partie intégrante de la méthode de dialogue. Les citations des participants, dans ce texte, sont les transcriptions de ces enregistrements.

- niveaux de difficulté, en fonction par exemple des partenaires qu'il faudra impliquer dans la solution ;
4. la période de test de la solution envisagée ;
  5. la validation finale par les agents.

Le directeur souligne que ce cycle fonctionne selon des allers-retours, en réalité, entre l'instruction des problèmes par chaque niveau, les essais de solutions, l'approfondissement de l'instruction du problème, jusqu'à ce qu'on trouve un arbitrage assez robuste pour être validé par les agents dans la situation réelle de travail.

Une centaine de « sujets » ont été passés au tamis du dispositif depuis 3 ans. Le dispositif lui-même a été ajusté, modifié. Par exemple, au niveau des agents de maîtrise, où par « essais et erreurs », il a été finalement introduit un point chaque semaine entre référents et agents de maîtrise pour consolider le dispositif et éviter l'attente de la réunion mensuelle avec la direction.

### 1.1 Changer de « rasette » à la Propreté

Citons la présentation que fait un référent — on le nommera Christopher — des positions opposées qu'il a vécues lui-même, au cours de ces trois ans d'expérimentation, ainsi que la leçon qu'il en tire. Ses propos sont repris ici en soulignant à quel point ils sont adressés aux participants, aussi bien l'encadrement que ses nouvelles « collègues » de la crèche, à travers les formes de l'énoncé et les traits d'humour :

« Aux yeux des agents, c'est simple, pour certains : *la direction, ils ne font rien pour nous.* Et au début, nous on disait : oui, on est d'accord avec vous ! Aujourd'hui, on voit les étapes derrière, les étapes quand un sujet se complique, on peut dire à nos collègues : *Eh bien, vous allez attendre... !* ».

Christopher met en scène ce mouvement de retournement de manière volontairement schématique, sans nuance et avec un brin d'humour, ce qui montre aussi qu'il n'est pas dupe de la vérité de cet énoncé qui veut surtout donner une idée de la complexité de l'expérience de référent. Cet humour suscite les sourires et même le rire des membres du comité, lorsqu'il rapporte devant eux ce « *vous allez attendre... !* », avec un geste de la main qui souligne la patience qu'il faudra à ses collègues. Et il ajoute aussitôt : « On n'imagine pas comme les dates peuvent être longues, pour des choses aussi simples ». Puis, dans le même élan, il retourne son argument :

« Et aussi l'inverse. Par exemple les pinces (un outil manuel pour saisir les déchets au sol), eh bien pour eux (Christopher montre la direction) c'était rien ; pour nous, c'était beaucoup ». Et il conclut : « C'est pour ça qu'il faut communiquer, c'est ce qui fait notre force ».

Communiquer, dans ce cas, c'est construire peu à peu des arbitrages qui seront plus robustes que les habituels compromis obtenus à mi-distance de deux postures définies d'avance. Les allers-retours, l'instruction du problème, la validation, obligeant à « faire le tour de la question », à découvrir des arguments auxquels on ne pensait pas, des idées qu'on n'avait pas envisagées, pour que la qualité du travail y gagne. Le directeur comme le référent le soulignent, chacun à sa manière.

Deux « sujets » sont alors passés en revue par le comité de pilotage. On dira juste quelques mots du premier qui illustre particulièrement bien ce qui précède : la « rasette » est un outil qui sert à racler les sols et découper les bordures d'herbe. Utilisée à tous moments, la « rasette » fournie était trop fragile,

ce qui provoquait une série de problèmes quotidiens. Mais il n'existe pas de modèle adéquat dans le catalogue du fournisseur qui a remporté l'appel d'offre de la commande publique. Modifier l'offre du fournisseur n'est pas une mince affaire. De plus, les agents doivent parvenir à expliciter entre eux les caractéristiques de l'outil qu'ils aimeraient avoir. Il a fallu plus d'un an d'allers-retours entre tous les niveaux hiérarchiques, au sein des équipes et avec le service des achats pour qu'un nouvel outil soit intégré au catalogue du fournisseur. Ce sujet est désormais validé et clôturé.

### 1.2 Le temps du dialogue, à la crèche

La directrice et trois auxiliaires de la crèche ainsi que la directrice du CCAS et la directrice générale des services de Hellemmes entendent cette présentation en comité. La directrice de la crèche commence par souligner que la crèche est de grosse taille, 73 places d'enfants, 30 personnels éducatifs et techniques répartis en 4 unités de 15 à 20 enfants sur plus de 1000 m<sup>2</sup>. « Mon combat de tous les jours, souligne la directrice dans sa présentation, c'est qu'on reste une même crèche et non pas 4 unités séparées ».

Dès les premières séances sur le site, les deux intervenants ont été confrontés, eux aussi, à la difficulté évoquée par la directrice : allons-nous nous focaliser sur une unité, ou bien répartir notre temps d'intervention entre les 4 unités ? L'engagement d'une équipe dans des analyses en auto-confrontation croisée à partir d'un film d'activité en situation offrira de fait rapidement une forme de réponse concrète : on commence où la demande est la plus manifeste. Les prémices de dialogues s'ouvrent alors sur des sujets qui demandent à être instruits entre elles plus précisément, dans lesquels on commence à percevoir l'intensité de la coordination au sein d'une équipe pour répondre à l'activité de 15 à 20 enfants simultanément. Mais s'ouvre alors une question de méthode. Les enfants sont présents tout au long de la journée et l'organisation d'une crèche repose sur une répartition au plus juste du taux d'encadrement, avec une complexe répartition en « décalé » des horaires de début et de fin de service de chaque auxiliaire ainsi que des pauses de midi, courtes et prises généralement sur site. « Les enfants sont là tout le temps, comment faire ? » pour organiser le dialogue, s'interroge la directrice en comité de pilotage.

Les intervenants vivent cette question dans leur propre activité, lorsqu'il s'agit de mettre en place des temps d'analyse entre auxiliaires : quand trouver le temps de se parler du travail ? C'est ainsi, toujours en cours d'action, pour résoudre des problèmes précis que la question est posée et reprise au sein de la crèche d'abord et jusque dans le cadre du comité de pilotage.

C'est le cas à propos d'un problème rencontré lors d'un film d'activité. Ici c'est le détail qui compte. Alors qu'Ildiko, une auxiliaire, se trouve seule avec un groupe de 5 enfants, une petite fille qui est en train d'apprendre à se passer de couches dans la journée demande à aller « faire pipi ». Il ne faut pas faire attendre, dans ces cas-là... Mais Ildiko ne peut pas non plus laisser son groupe seul sans transgresser la consigne de présence auprès des enfants. C'est ce conflit de critères vécu dans l'activité courante qui suscite alors le dialogue dans l'équipe, devant les images filmées, en même temps qu'on fait la pause de midi avec les repas que les unes et les autres apportent de la maison.

C'est à partir de ce sujet – et quelques autres – que la directrice est invitée à engager l'analyse du problème avec les auxiliaires, quelques jours plus tard, dans les mêmes conditions pratiques. Lors du premier comité de pilotage ce conflit d'activité, les dialogues qu'il a suscités et les premières pistes d'action sont présentés aux participants : un téléphone serait pratique pour appeler les collègues ; on pense aussi aux *babyphones* que les parents installent dans la chambre des enfants.

Pour les professionnelles de la crèche, il s'agit de faire les « premiers pas » dans ce comité, d'expérimenter la fonction. Ce qui n'est pas rien pour les 3 auxiliaires peu habituées à s'exprimer devant une assemblée de plus de 20 personnes parmi lesquelles des dirigeants de services de la Ville, peu habitués eux-mêmes à « descendre » à ce niveau d'analyse. C'est là, pour nous, que commence le dialogue inter-métiers.

Cet exemple souligne deux caractéristiques des méthodes en clinique de l'activité : le dialogue porte sur des *conflits d'activité*, vécus en situation et constitués peu à peu en objets de discussion par le collectif et les cliniciens à travers des films ou des entretiens ou d'autres techniques qui seront ajustées aux conditions de l'intervention. On y parle de ce qu'on fait, mais aussi de ce qui devrait être fait, de ce qu'on aimerait mieux ne pas faire, de ce qu'on a déjà tenté de faire pour régler le problème ; il est question des hésitations, des dilemmes, et des compromis adoptés jusque-là, des renoncements et des possibilités qu'on redécouvre ou qui surgissent dans le dialogue lui-même, etc.

Ce travail collectif sur les conflits d'activité vécus, les ressources mobilisées et leurs limites, permet aux professionnels de redécouvrir et mettre en discussion leur manière de relier les quatre dimensions de leur *métier* entendu ici au sens psychologique (Clot, 2008) : la dimension *impersonnelle* trouve son histoire dans l'organisation de la tâche, ses buts et les méthodes et moyens prédéfinis ; la dimension *transpersonnelle* est constituée des manières d'agir ou de parler constituées entre collègues à travers l'expérience et plus ou moins transmises ou moins dans l'histoire d'un milieu. Ces deux dimensions existent effectivement à travers les rapports *interpersonnels* qui se nouent ou qui se délient dans la vie quotidienne au travail, tout en sollicitant la dimension *personnelle* du métier de chacun. C'est ainsi que s'élaborent, se discutent, se contredisent, des appréciations plus ou moins différentes de la manière de conjuguer ces quatre instances pour répondre aux conflits de critères vécus en situation et des possibilités d'y changer quelque chose. C'est un ressort déterminant des expérimentations en clinique de l'activité qui n'est pas centrée seulement sur la résolution du problème mais aussi sur la relance durable du dialogue quotidien pour chercher des arbitrages plus favorables entre santé et qualité du travail, au sein du collectif d'abord et, potentiellement, avec la hiérarchie.

Si ce travail collectif peut déboucher sur des possibilités d'action auxquelles on avait renoncé ou auxquelles personne n'avait pensé jusqu'alors, il peut aussi rapidement montrer ses limites. Il peut faire porter l'effort trop exclusivement sur les ressources de la fonction psychologique du collectif, sans effets réels sur leur situation, s'il n'est pas inscrit dans un cadre institutionnel plus large qui permet de porter le dialogue vers les niveaux hiérarchiques (Clot & Gollac, 2014). C'est pourquoi, l'intervention a un double objectif : en premier, l'institution de conflits de critères sur la qualité du travail, comme moyen de développement du collectif de travail, par l'expérience faite par chacun des objections et controverses sur le travail bien fait ; en second, l'institution de conflits de critères sur la qualité du travail au moyen du collectif de travail en dialogue avec la hiérarchie (Bonnefond, 2019).

Revenons alors au comité de pilotage, auquel participent les référents expérimentés de la Propreté ainsi que les nouvelles participantes de la crèche. Dans une idée classique de la transmission, on peut penser que les participants de la Propreté, avec leurs 3 années d'expérience, pourront peut-être apporter des conseils directs à leurs nouvelles collègues. Et, justement, le problème de communication des auxiliaires entre elles fait réagir Christopher, que nous avons déjà cité plus haut : « Nous, on utilise des *talkies-walkies*. Des appareils de longue portée. C'est vraiment pas mal. Et puis on peut le laisser dans la salle... ».

Cette idée, relayée d'ailleurs par une participante du service RH, est un peu discutée. Mais pour Élise, une auxiliaire, ce n'est pas sur l'objet technique qu'elle demande une discussion : « L'histoire du téléphone... on a vraiment peu de temps pour penser ça ». Elles ont bien commencé à faire l'inventaire des salles où ce serait utile, qui ne sont pas nombreuses et dont certaines ont déjà une prise murale. On peut probablement trouver des solutions. Mais ce qui leur pose problème c'est « la mise en commun », dit Élise, parce que « on a peu de temps ! ». Elle ajoute alors : « C'est pour ça qu'on est contentes qu'il y ait cette vidéo ». C'est à partir du film d'activité et de la démarche engagée avec les intervenants qu'elles ont pu « mettre en commun » cette question. Elles se demandent bien désormais quand et comment l'instruire de manière plus avancée.

La question du temps de dialogue sur les sujets qui entravent la qualité du travail est alors reprise par plusieurs directeurs en présence, à commencer par le directeur de la Propreté qui a pu dégager une journée par semaine pour les référents des 130 agents ; ces derniers étant déployés géographiquement les référents doivent beaucoup se déplacer. Il confirme qu'à la crèche, « pour passer à une étape supérieure, en matière de qualité du travail, il faut trouver du temps ». Ou par la directrice du CCAS qui commence à réaliser plus concrètement l'importance de ce comité pour traiter des questions qui n'ont pas de solution au sein d'un service :

« Oui, il faut qu'on construise la structuration de notre méthode. En amont des comités de pilotage, pour qu'il puisse y avoir des échanges avec la propreté. On ne peut pas démultiplier, mais il faut s'organiser ».

Ce n'est donc pas directement mais indirectement que quelque chose se transmet au sein du comité de pilotage. La situation initiale porte en elle des impératifs d'action, une recherche de solution concrète, mais elle constitue le socle vivant à partir duquel un dialogue se déploie sur un plan plus général, celui du temps d'instruction et de traitement du sujet sur les différents registres du métier : entre collègues, avec la direction du service et au niveau des instances de la ville.

On peut alors noter que devant ce dialogue entre les agents, c'est le niveau hiérarchique qui entre à son tour dans une discussion qui va, peu à peu, interroger le métier de cadre. C'est à ce point du comité, en effet, que la DRH en charge de l'expérimentation apporte sa contribution :

« Ma prédécesseure avait pris l'engagement, que j'ai réitéré depuis, de venir en appui en termes de moyens en plus de l'enveloppe RH des services. Sans dire précisément comment : c'est à votre demande, en fonction des besoins, des solutions que vous avez imaginées ».

Mais en réponse le DRH de Hellemmes, qui gère les ressources de la crèche, rapporte qu'il a déjà fait une demande dans ce sens. Or, dit-il, « cette demande, quand on l'a faite, elle n'a pas été enregistrée ; quand on a été dans le concret avec la direction Ressources et prospectives, ça n'a pas été possible ». Voilà donc qui ouvre la question au plus haut niveau de l'organisation de la Ville. Les auxiliaires peuvent voir là un effet de leur engagement dans le dispositif. Ce sujet va revenir lors du deuxième comité de pilotage.

Dans ce qui précède on vient de souligner que la transmission entre les référents et les auxiliaires ne se fait pas - du moins pas seulement - sous l'angle qu'on imagine facilement, celui des conseils pour l'action entre les professionnels de première ligne expérimentés vers celles qui découvrent la démarche.

La transmission de procédures ou de méthodes, qui peut avoir son intérêt, ne suffit pas à rendre compte de ce qui se passe dans cette situation. Un comité de pilotage conjoint entre professionnels de différents métiers devient le lieu privilégié du dialogue avec l'encadrement. Or c'est un moment décisif de l'apprentissage d'un tel dispositif. Le référent Christopher l'a souligné à sa manière, dans l'exemple précédent. C'est aussi ce dialogue « inter-niveaux » qui va se trouver déterminant, mais cette fois du côté des directeurs et directrices, dans la partie suivante.

## — 2. DIRECTRICES ET DIRECTEURS CONFRONTÉS AUX « PETITS SUJETS »

Lors de ce premier comité conjoint, la directrice du CCAS écoute la présentation de la méthode DPQS telle qu'elle fonctionne à la Propreté et les propos du référent qu'on a rapportés ci-dessus. C'est l'occasion d'assister à un moment de débat sur la différence entre la culture du « compromis », juste milieu entre parties prenantes, et celle de « l'arbitrage » — éventuellement réversible — qui, suite au dialogue, engage finalement la direction à prendre ses responsabilités. Elle prend alors la parole pour la première fois dans ce cadre et souligne rapidement ce qu'elle retient :

« En vous écoutant, je me dis que le dialogue est constructif à condition qu'il soit construit ; et ce que vous avez mis en avant là (dans le diaporama de présentation détaillée du dispositif) montre qu'il faut que nous ayons des lieux d'instruction des sujets ».

La directrice relie d'ailleurs ce qu'elle vient d'entendre avec son expérience des établissements de soins et d'aide aux personnes âgées : on y parle aujourd'hui beaucoup « d'expertise d'usage des familles, des citoyens, des habitants ». Il y a quelque chose de semblable, pour elle, dans ces dialogues en comité de pilotage sur les détails du travail.

### 2.1 Les conflits de critères dans l'activité de directrice

Lors du deuxième comité de pilotage, trois mois après le premier, ce principe va être mis à l'épreuve de l'action. Il semble utile d'en rapporter plusieurs « rebondissements », pour rendre compte de la dynamique dialogique par laquelle une certaine manière de dialoguer s'institue dans le cadre de ce comité.

Une seule auxiliaire a pu venir et elle devra quitter le comité à 10h30 alors qu'il dure jusqu'à 12h. À la crèche, en effet, plusieurs absences liées à des congés maladie et maternité n'ont pas pu être remplacées, malgré la diligence de la directrice qui souligne à quel point la difficulté de remplacer les absences la préoccupe.

La tenue d'un comité avec les auxiliaires intensifie donc la difficulté habituelle, au point que la veille, comme le dit l'un des chercheurs, « on était à deux doigts d'annuler le volet Petite enfance du comité ». Finalement, à force de régler avec minutie la répartition des auxiliaires dans les équipes et avec leur accord, et aussi pour ne pas faire défection, une auxiliaire, Charlotte, est venue. Elle sera pressée de rejoindre la crèche en milieu de matinée, lorsque les activités sont plus lourdes à gérer pour ses collègues qui font déjà l'effort en début de matinée. Après un échange de points de vue sur ce problème, on décide de modifier l'ordre du jour, pour commencer par le tableau des sujets de la crèche et non celui de la Propreté. Le premier sujet est celui du remplacement des modèles de blouses portées actuellement par les auxiliaires, qui n'est pas adapté sur plusieurs points. Notamment parce que le tissu est trop chaud et les poches – dans lesquelles on met sans cesse toutes sortes d'objets, sont inclinées et donc à portée de main des enfants. Elles ont repéré un autre modèle utilisé par des aides éducatives qui travaillent en maternelle.

Le sujet a été discuté en équipe, il a fait l'objet d'une « enquête » dans toutes les équipes de la crèche par une des auxiliaires, qui a constitué un dossier « à la manière des référents de la Propreté », pour en parler avec la directrice. Celle-ci partage l'idée qu'on devrait changer de modèle. Mais ceci demande une modification au niveau du service municipal des commandes qui affecte les blouses en fonction des métiers. Il faudra travailler avec le DRH d'Hellemmes qui est l'interlocuteur pour ce genre de sujets.

Or devant le comité la directrice ajoute que ce dossier des blouses, elle n'a pas pu le suivre: « il est bien au chaud sur mon bureau... ». Ce n'est évidemment pas une négligence de sa part. C'est plutôt un embarras à l'égard du DRH qu'elle sollicite déjà beaucoup depuis un moment sur les problèmes de remplacement d'auxiliaires absentes: « Je harcèle tellement le DRH d'Hellemmes avec les demandes de recrutement que je n'ose pas l'embêter pour les blouses! ». De notre point de vue, la directrice cherche à protéger la coopération interpersonnelle avec son collègue RH. C'est alors le sujet des blouses qui reste en suspens. Mais il se trouve que dans le dispositif, la priorité des sujets en traitement ne peut pas être redéfinie par la direction seule. C'est alors l'activité de la directrice qui est traversée par ce conflit entre deux manières de régler le problème. L'un des intervenants accompagne d'ailleurs les propos de la directrice d'un commentaire qui souligne ce conflit d'arbitrage lié à l'organisation du travail actuelle qui se retourne contre son activité, on l'entend bien lorsqu'elle dit à propos du DRH: « je n'ose pas l'embêter pour des blouses! ».

La Directrice du CCAS vient alors en quelque sorte « défendre » la directrice de crèche: depuis longtemps elles sont confrontées aux difficultés de remplacement et aussi à un « gros, gros, gros problème »: l'absence de médecin qui est pourtant prévu à l'organigramme d'une crèche. Le problème des blouses est en attente au regard de ces autres sujets.

C'est le directeur du pôle Cadre de vie, qui suit depuis le départ la mise en œuvre du dispositif à la Propreté, qui contribue alors au dialogue à partir de l'énoncé d'une règle de fonctionnement centrale: « il n'y a pas de petits et de gros problèmes; ça touche le quotidien des agents. On l'a vu à la Propreté avec les sacs poubelles qui n'allaient pas, par exemple ». Il ajoute que « quand il voit les auxiliaires accompagner la directrice en comité », il « mesure le niveau d'implication des gens ». Pour lui, « s'attaquer d'abord à ces problèmes-là, plus faciles que celui des ressources RH c'est important. Ça permet de mieux supporter les problèmes plus lourds » qui demandent beaucoup de temps.

À ce stade, dans ce comité, c'est un processus d'apprentissage qui s'ouvre. On ne considère pas que la directrice aurait fait une « erreur ». On s'intéresse au conflit d'activité vécu entre deux manières de fonctionner, celle qui prévaut dans les relations interprofessionnelles habituelles et celle qu'on cherche à déployer, sur la base du dispositif dialogique. Chaque directeur sait bien, dans sa propre expérience, que la culture managériale peut être tentée par la pente « verticale » quand les difficultés s'accumulent. Les dirigeants en viennent parfois, à leur corps défendant, à conserver des habitudes qu'il savent contre-productives. C'est que les relations interpersonnelles de la coopération quotidienne sont réglées par le genre managérial qui fait, ici, l'expérience de l'autorité que peuvent acquérir les professionnels quand ils hiérarchisent à leur manière les priorités en matière de qualité du travail.

Il faut noter, c'est évidemment essentiel dans le processus de transmission d'expérience entre Propreté et Petite enfance, que ceci se discute entre dirigeants et devant les agents. Il faut souligner également que les agents ont vécu, eux aussi, les efforts qu'il faut soutenir dans ce genre d'inconfort lors de leurs analyses en auto-confrontation croisée, découvrant des contradictions entre eux et ensuite lors



de leurs échanges avec la direction. Dirigeants et agents font ensemble l'expérience de la recherche des arbitrages de qualité dans lesquels les priorités des uns et les priorités des autres ne sont pas de même ordre. L'arbitrage demande une instruction poussée des arguments des uns et des autres. Et la solution qui sera adoptée ne reposera pas sur la pratique habituelle des compromis qui laissent trop souvent les choses en l'état. Le travail d'arbitrage doit pouvoir déplacer la définition même du problème et déboucher sur des solutions que personne n'avait envisagées.

## 2.2 Généralisation du dialogue à partir des blouses

Cette discussion à partir du sujet des blouses rend plus vif encore l'importance de traiter les questions RH qui sont source d'engorgement du travail. Mais c'est parce qu'on traite le problème des blouses, et non parce qu'on le relègue, qu'on aura ensemble la force de se consacrer au problème du remplacement des auxiliaires. C'est ce qui se produit dans la suite de ce comité. La difficulté de recrutement dans les crèches est abordée avec l'expertise de la directrice du CCAS de Hellemmes et du directeur de la Petite enfance de Lille. C'est un problème constant, bien connu non seulement à Lille mais dans les grandes villes de France. Il est d'ailleurs pris en compte dans des instances professionnelles qui cherchent des solutions à leur niveau.

Mais dans le cadre de ce comité, le problème prend une intensité particulière : Charlotte, la seule auxiliaire qui a pu se dégager un moment pour venir participer, va désormais devoir partir rejoindre ses collègues qui ne peuvent pas rester plus longtemps en effectif tendu. C'est un moment déterminant de la fonction du comité de pilotage. C'est là que la volonté des protagonistes de définir un cadre de dialogue partagé est mise à l'épreuve et qu'elle peut se consolider : on ne va pas continuer à parler entre dirigeants alors même que les professionnelles directement concernées sont empêchées de contribuer à la réflexion ! Chacun peut éprouver *in vivo* le risque qu'il y aurait à le faire.

Avant le départ de Charlotte, la discussion dégage alors deux actions possibles sans délai :

- On gagnera quelques journées d'intérimaires sur l'année, à travers une mesure technique de rémunération d'heures supplémentaires.
- La DRH de la Ville s'était engagée à abonder des heures pour soutenir l'expérimentation, elle l'a rappelé lors du premier comité conjoint, à partir des demandes qui lui seront faites. DRH centrale et responsable RH du service vont donc regarder précisément ce qui n'a pas fonctionné pour la mise en œuvre jusque-là, et faire en sorte que ces ressources soient opérationnelles.

Ces axes de travail sont alors inscrits à l'ordre du jour du comité suivant, comme tous les sujets abordés lors de ce comité et qui demandent un suivi.

Avant de conclure sur l'idée centrale de ce texte, apportons quelques remarques sur la situation au moment de la rédaction de ce texte. Les tailles des auxiliaires ont été relevées pour acheter les blouses, il reste à finaliser effectivement le changement de référence au niveau du service des achats ; la rémunération de quelques journées d'intérimaires a fonctionné, mais elle est perturbée à nouveau en novembre 2020 et doit faire l'objet d'une nouvelle régulation au sein de la crèche et en comité de pilotage ; le soutien de la RH centrale pour le fonctionnement du dispositif à la crèche a commencé ; la réflexion sur des solutions de recrutement à plus long terme a fait l'objet d'une réunion de travail, mais les suites à donner ont été lourdement perturbées par les mesures relatives à l'épidémie de Covid, qui a également retardé la tenue des élections municipales. Pour les mêmes raisons, le comité de pilotage du dispositif prévu en septembre a été reporté en novembre et ne s'est donc pas encore tenu au moment de la rédaction de ce texte.

## — CONCLUSION

Notre question initiale était : comment favoriser le déploiement d'un dispositif de dialogue sur la qualité du travail qui s'est fondé initialement dans l'exercice du métier des agents de la propreté vers l'exercice d'un tout autre métier, celui des auxiliaires de puériculture ? Notre réponse, partielle, au regard de l'ampleur de la question, peut être résumée de la manière suivante : ce « comité de pilotage » particulier, qui réunit les protagonistes directs et la ligne hiérarchique jusqu'au niveau central de l'organisation, permet d'instaurer peu à peu et d'instituer plus durablement le déploiement d'un genre de dialogue inter-métiers effectivement centré sur les conflits d'activité vécus en situation - mis à l'agenda par les agents - et non résolu par les instances habituelles de l'organisation.

Cette réponse paraîtra contradictoire : pourquoi passer par des échanges avec la hiérarchie pour favoriser la transmission d'expérience entre professionnels de « première ligne », selon l'expression en vogue actuellement ? C'est que l'expérience qui doit se transmettre, repose précisément sur une certaine manière de dialoguer entre les différents niveaux hiérarchiques. C'est en faisant ensemble cette expérience que les agents de la propreté et les auxiliaires peuvent généraliser quelque chose que chacun et chacune vit dans son milieu propre.

On trouve aussi dans ce texte de quoi soutenir la même affirmation pour l'encadrement qui fait l'expérience d'une autre manière de régler les arbitrages. Il ne s'agit pas d'ignorer que chaque encadrant peut avoir développé des pratiques de dialogue dans son périmètre, mais de souligner que c'est dans un cadre institutionnel particulier, un comité de pilotage, que chacun dans son propre métier peut expérimenter la fonction de ces dialogues dans ses rapports professionnels avec ses pairs, avec sa hiérarchie, pour améliorer ses arbitrages. C'est l'idée générale que soutiennent les analyses concrètes qui précèdent. On comprendra facilement qu'elle prête à discussion. En choisissant d'axer la rédaction de ce texte sur le travail dans des comités de pilotage, on n'a pas choisi d'avancer sur un terrain particulièrement exploré. Il faut dire que les comités de pilotage d'études ou même d'intervention sont souvent limités à un échange de points de vue, sinon même à l'enregistrement passif du rapport des chercheurs en fin d'action.

Nous cherchons à soutenir une tout autre conception de l'organisation du travail et de l'encadrement, à la discuter avec d'autres approches qui s'intéressent à transformer les modalités de négociation sur les conditions du travail qui ne sont pas seulement les conditions de travail (Detchessahar, 2019), (Mériaux & Rousseau, 2016), (Clot, 2020). Il faut cependant conclure avec beaucoup de réalisme. Certes l'engagement des professionnels n'est plus à démontrer dans ce genre d'expérimentation, il met en perspective de fortes potentialités de développement de l'efficacité et des sentiments de faire son métier. Il reste que dans le cas qui nous occupe ici, durant les trois, quatre années écoulées, la Directrice des ressources humaines de la Ville, en charge du dialogue social et du pilotage de l'expérimentation, le Directeur général des services de la ville, l'adjointe au Directeur de Pôle qualité de vie, la Directrice générale des services de Hellemmes et, récemment, le directeur de la Propreté ont quitté leurs fonctions pour d'autres emplois. Les agents de la propreté et les auxiliaires restent à leurs postes et les référents persévèrent dans leur fonction, malgré tout, jusque-là. Cette donnée indique le travail à faire pour stabiliser des institutions du dialogue assez robustes pour durer au-delà des engagements individuels. Des institutions impersonnelles indispensables à la pérennité, c'est-à-dire au renouvellement, du travail de culture professionnelle, à cet effort constant pour conserver vivantes les organisations, c'est-à-dire les garder tournées du côté des conflits du réel.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Bonnefond, J.-Y. (2015), « Une expérience d'amélioration de la qualité du travail à Renault-Flins », in *La Revue des conditions de travail*, n° 3, <https://www.anact.fr/node/10689>
- Bonnefond, J.-Y. (2019), *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault-Flins*. Toulouse : Eres.
- Bonnemain, A. (2020), « Intervenir en clinique de l'activité sur la qualité du travail dans l'organisation. Le cas du service de propreté d'une grande collectivité », in *Psychologie du travail et des organisations*, 26(1), 82-97. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.12.001>
- Clot, Y. avec J.Y. Bonnefond, A. Bonnemain, M. Zittoun, (2021), *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, Paris : la Découverte.
- Clot, Y. (2002), « Cliniques du travail et psychopathologie du travail », in *Cliniques méditerranéennes*, n° 66 (2), 5-10. <https://doi.org/10.3917/cm.066.0005>
- Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris : la Découverte.
- Clot, Y. (2020), *Éthique et travail collectif. Controverses*, Toulouse : Erès.
- Clot, Y., Lallement, M. (2015), « Qualité de vie au travail / qualité du travail », in *La Revue des conditions de travail*, n° 3, p. 45-53.
- Clot, Y., Gollac, M. (2014), *Le travail peut-il devenir supportable ?* A. Colin. <http://www.sudoc.fr/178098787>
- Detchessahar, M. (2019), *L'entreprise délibérée*, Nouvelle cité.
- Mériaux, O., Rousseau, T. (2015), « Qualité de vie au travail. Négocier le travail pour le transformer : enjeux et perspective d'une innovation sociale », in *La Revue des conditions de travail*, n° 3.
- Prot, B. (2015), « La fonction du clinicien dans les méthodes de clinique de l'activité », in *Perspectives en clinique du travail*, (p. 34-54), ERES.

# FREINS ET LEVIERS ORGANISATIONNELS D'UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILISATION : ENQUÊTE QUALITATIVE AUPRÈS DE SALARIÉS D'UNE INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

**Alison Caillé**

Laboratoire QualiPsy - Qualité de vie et Santé psychologique  
(EE 1901) Université de Tours, [alison-caille@laposte.net](mailto:alison-caille@laposte.net)

et **Christine Jeoffrion**

Laboratoire Inter-universitaire de Psychologie,  
Personnalité, Cognition et Changement Social (LIP/PC2S)  
Université Grenoble Alpes, [christine.jeoffrion@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:christine.jeoffrion@univ-grenoble-alpes.fr)

---

Pour faire face aux (r)évolutions socio-économiques du 21<sup>e</sup> siècle, les entreprises s'essayent à diverses formes d'innovation managériale afin d'améliorer conjointement leur performance et le bien-être de leurs salariés. Cette étude a été menée au sein d'une entreprise aéronautique française qui expérimente une démarche de « responsabilisation » des salariés depuis près de cinq ans. Toutefois, qu'en pensent les travailleurs ? Et comment vivent-ils ces changements ? Grâce à la réalisation d'une enquête qualitative (entretiens individuels et collectifs) auprès de 128 salariés, nous avons identifié les principaux obstacles d'ordre organisationnel pouvant freiner la mise en place de ce type d'innovation managériale, mais aussi les leviers pouvant être mobilisés par l'entreprise afin de faire évoluer les pratiques vers un modèle responsabilisant. Des pistes d'actions concrètes sont proposées pour les organisations en cours de transformation managériale.

**Mots-clés : Responsabilisation, Changement organisationnel, Freins, Leviers, Industrie aéronautique**

Ces dernières années, nous avons assisté à l'avènement de diverses formes d'innovation managériale ayant pour objectif d'améliorer conjointement les conditions de travail des travailleurs et l'efficacité productive des organisations, et qui se sont traduites notamment par ce que Getz et Carney (2012) ont nommé « l'entreprise libérée », Laloux (2015), les organisations « opales », ou encore Robertson (2015), l'holocratie. L'engouement des entreprises françaises pour ces modèles managériaux innovants est croissant et la situation de crise sanitaire actuelle – qui a grandement déstabilisé

les modes de fonctionnement des organisations – s'avère propice à la remise en question des modèles et équilibres pré-existants (Brugière et al., 2020). Les alternatives organisationnelles proposées portent un intérêt particulier aux notions de « responsabilisation » ou « d'habilitation » des travailleurs, elles-mêmes issues du concept d'*empowerment*<sup>1</sup>. Appliqué au contexte de travail, l'*empowerment* se caractérise par le partage du pouvoir et des responsabilités entre un leader et les membres de son équipe (Conger et Kanungo, 1988). Il s'agit d'optimiser le pouvoir d'agir des collaborateurs en les habilitant à prendre eux-mêmes en charge une part de la gestion de leur travail (Boudrias et Bérard, 2016). La littérature sur l'*empowerment* met en avant la place centrale qu'occupent les comportements des supérieurs hiérarchiques dans le processus d'habilitation et de nombreux travaux académiques démontrent les effets bénéfiques du style de leadership habilitant sur les attitudes et comportements des individus au travail (Caillé, 2020 ; Lee et al., 2018 ; Sharma et Kirkman, 2015).

## — 1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL : UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILISATION AU SEIN D'UNE USINE AÉRONAUTIQUE

La présente étude s'inscrit dans un dispositif de recherche-action déployé durant 3 ans<sup>2</sup>. Elle a été menée au sein d'une usine de production appartenant à une grande entreprise aéronautique française qui expérimente, depuis près de cinq ans, une démarche de « responsabilisation » des salariés ayant pour vocation d'articuler bien-être et performance. Cette usine emploie environ 3300 salariés et, au moment de l'étude, une trentaine d'équipes sur le site fonctionnaient en mode « responsabilisées ». Les managers de proximité de ces unités, dits « *empowering leaders* », ont en effet fait évoluer leur rôle de gestionnaire vers un rôle de coach/facilitateur agissant en support plutôt qu'en superviseur, se traduisant par un haut niveau de confiance envers l'atteinte des objectifs, par un renforcement du sens donné au travail, par le soutien à l'autonomie et par l'implication des membres de l'équipe dans la prise de décision ; ce qui renvoie aux 4 dimensions du « leadership habilitant » selon Ahearne et al. (2005). Dans certaines unités dites « pionnières » de la démarche, les responsables de ligne en production ont été co-optés par les opérateurs via un processus participatif de décision collective (méthode des cercles), et un niveau hiérarchique de la ligne managériale a été supprimé dans le but d'aplanir la structure organisationnelle et de gagner en « agilité ». Également, certaines équipes d'opérateurs et de techniciens se gèrent de façon autonome, sous forme de « mini-usines », avec, par exemple, la gestion de leur propre budget et compte de résultats.

## — 2. OBJECTIFS

Dans ce contexte organisationnel en mutation, nous nous sommes posé la question de savoir ce que pensaient les salariés de ces changements de grande envergure et comment ils les vivaient. En effet, à ce jour, très peu de recherches ont déployé des dispositifs d'observation empirique reposant sur des fondements scientifiques valides pour comprendre et expliquer les expériences d'innovation managériale en cours (Landivar et Trouvé, 2017 ; Ughetto, 2018). La plupart des écrits sur l'innovation managériale, tels que ceux qui portent sur l'entreprise libérée, privilégient le recueil d'anecdotes glorifiantes auprès de « leaders libérateurs » et de mises en récits peu problématisés pour alimenter sa « philosophie » (Landivar et Trouvé, 2017). Dans le même temps, ces « nouveaux » modèles managé-

<sup>1</sup> La traduction du concept d'*empowerment* varie selon le contexte culturel dans lequel il est employé. En France, certains parlent d'« autonomisation », d'« émancipation » ou de « capacitation » mais ces termes ne font pas référence à la notion de pouvoir qui constitue la racine du mot (Bacqué & Biewener, 2015). Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'adopter la francisation « habilitation » - qui reflète une perspective positive du terme au travers de la mise en capacité des individus à exercer un certain pouvoir (Boudrias, 2004) - mais également la terminologie employée sur le terrain d'étude, à savoir la « responsabilisation ».

<sup>2</sup> Cette étude s'est déroulée dans le cadre d'un contrat de thèse CIFRE.

riaux suscitent de multiples réflexions et critiques (e.g. Detchessahar, 2019; Grosjean et al., 2016; Verrier et Bourgeois, 2016). De nombreuses publications journalistiques comme académiques se sont même érigées à contre-courant de ces modèles avec la mise en lumière de leurs limites, voire de leurs dangers (e.g. Dahmani, 2011; Linhart, 2015). Quoiqu'il en soit, à notre connaissance, peu de travaux ont mis en évidence les points de vue d'employés évoluant dans ces modèles managériaux innovants.

Ainsi, notre étude a eu pour objectif de réaliser une enquête qualitative au sein d'une entreprise dans laquelle des expérimentations de responsabilisation des salariés étaient en cours. En interrogeant directement les salariés sur leurs ressentis par rapport aux pratiques « habilitantes » de leurs managers, nous avons cherché à explorer comment se vivent concrètement ces expérimentations. Nous nous sommes alors appuyées sur la théorie de l'équilibre quasi-stationnaire de Lewin (1959) afin d'identifier les principaux facteurs organisationnels constituant des résistances à la mise en place d'une démarche de responsabilisation, mais également les forces motrices constituant, au contraire, des leviers pour faire évoluer l'organisation vers la situation souhaitée, à savoir un modèle responsabilisant comme alternative au modèle classique et bureaucratique de l'entreprise.

### — 3. MÉTHODOLOGIE

#### 3.1. Procédure d'échantillonnage et de recueil des données

En raison du nombre important de salariés au sein de l'entreprise (environ 3300 personnes), la sélection des participants a été réalisée à l'aide d'un tirage au sort en prenant en compte des critères de représentativité (sexe, âge, ancienneté, secteur, etc.). Il s'agissait pour nous d'interviewer l'ensemble des secteurs (production, supports, services), statuts (opérateurs, techniciens, cadres) et métiers des salariés dans l'usine – ceci nous permettant de mettre en œuvre une approche la plus participative possible (Anadón, 2007). Les techniques d'entretien individuel et collectif ont été combinées pour des raisons pratiques, mais également parce qu'elles apportent des visions complémentaires. Là où les discussions collectives impulsent une dynamique de groupe avec la confrontation des idées et la co-construction d'une réflexion sur une thématique bien précise (Markova, 2003), les entretiens individuels, en face à face, permettent d'approfondir de manière plus personnelle les sujets abordés. Au total, 37 entretiens ont été menés, dont 20 entretiens individuels d'une durée moyenne d'une heure, et 17 entretiens collectifs d'une durée moyenne de 2 heures, rassemblant de 5 à 8 personnes.

*In fine*, 128 salariés ont été interviewés, dont 33 managers et 95 managés, âgés en moyenne de 40 ans. Lors de la constitution des groupes de participants pour les entretiens collectifs, l'homogénéité des statuts et des métiers a été respectée de sorte que chacun se sente libre de s'exprimer, sans être bridé par les statuts hiérarchiques des autres participants (Duchesne et Haegel, 2004). Les groupes étaient donc constitués uniquement de managers ou de managés appartenant à des secteurs et métiers similaires. Avec l'accord des participants, l'ensemble des entretiens a été enregistré (soit 40 heures d'enregistrement audio) et intégralement retranscrit.

#### 3.2. Outil : guide d'entretien

La première partie du guide d'entretien introduisait les consignes données aux interviewés en précisant le cadre confidentiel et anonyme de l'échange. La seconde partie du guide se composait de quatre thématiques renvoyant aux dimensions du LH identifiées par Ahearne et ses collaborateurs (2005) : 1) la confiance; 2) l'autonomie; 3) la participation aux prises de décisions; 4) le sens du travail. Grâce aux précédentes enquêtes menées dans le cadre de cette recherche-action et aux

observations réalisées sur le terrain, des relances associées à des sous-thèmes liés à chacune des dimensions avaient été préétablies (cf. Caillé et al., 2020). Ensuite, une question d’ouverture en lien avec la notion plus large de responsabilisation était posée à la fin de chaque thématique. Puis, à la fin de l’entretien, nous demandions aux participants : « Selon vous, y a-t-il des freins, aujourd’hui au sein de votre entreprise, qui vous empêchent de mettre en place des initiatives de responsabilisation ? Ou bien au contraire des leviers (points forts) qui devraient être renforcés pour vous appuyer en ce sens ? ». Ces dernières questions sont celles sur lesquelles portent nos analyses dans le cadre de cet article. Deux versions de guides d’entretiens ont été créées de sorte qu’ils soient adaptés autant aux managers qu’aux managés.

### 3.3. Analyse des données

Les propos recueillis ont été intégralement retranscrits et anonymisés, puis ont fait l’objet d’une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013). Les verbatim recueillis ont été classés dans des catégories. Dans le cadre de cette étude, notre grille d’analyse était fondée sur deux catégories majeures : d’une part les freins relatifs à la mise en place d’une démarche de responsabilisation, et d’autre part les leviers favorisant ce type de démarche. Un phénomène de saturation des données obtenues a été observé avec une forme de redondance dans les propos recueillis à l’issue des entretiens, ce qui atteste de la diversité maximale des données et constitue, en cela, un indicateur de représentativité (Mucchielli, 2003).

## — 4. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les résultats mettent en évidence les obstacles et les leviers d’une démarche de responsabilisation, en étant étudiés au niveau organisationnel et au niveau individuel. Dans le cadre de cet article, nous avons fait de choix de focaliser notre attention sur la dimension organisationnelle de ces freins et leviers, c’est-à-dire sur les éléments en lien avec le mode de fonctionnement de l’entreprise, les modes de gestion, et l’organisation du travail. Pour des informations présentant les freins individuels, cf. Caillé et Jeoffrion (2021).

### 4.1. Freins organisationnels associés à la démarche de responsabilisation

Concernant les obstacles à la mise en place d’une démarche de responsabilisation, nous en avons identifié 4 principaux : 1) la complexité des « règles et process », 2) les contrôles et *reportings* quotidiens, 3) le turnover des managers et 4) le manque de clarté des rôles pouvant être associé à l’aplatissement des lignes hiérarchiques (cf. Tableau 1).

**Tableau 1.** Verbatim d’entretiens - Freins organisationnels de la responsabilisation

FREINS ORGANISATIONNELS	
<b>Complexité des règles &amp; process</b>	« Il y a plein de choses où on n’a pas la main, où on n’a pas la liberté de faire. Ça va des décisions stratégiques aux décisions et process du quotidien. [...] Et ce sont des contraintes qu’on a parce qu’on est une grosse entreprise, que ça se gère comme une administration et que c’est compliqué. Donc ça, je pense que c’est un frein. » (Manager - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation)

<p><b>Contrôles et reportings quotidiens</b></p>	<p>— « On n'a jamais été autant fliqués que maintenant, on passe plus de temps à remplir nos indicateurs qu'à bosser. » (Opérateur) — « Maintenant on veut toujours savoir, à l'instant T, à quel niveau on est, à tant de livraisons, tant de montages, la performance de l'opérateur, telle gamme est montée à tel pourcentage... Aujourd'hui tout ressort par des chiffres et l'humain... on lui fait confiance pour aller vers l'objectif du chiffre avec des indicateurs. » (Technicien)</p>
<p><b>Turnover managérial</b></p>	<p>— « L'instabilité, c'est compliqué. La relation de confiance, elle se fait sur le temps, mais quand tu changes de chef tous les ans, il n'y a pas le temps de créer ce système de confiance » (Opérateur) — « Aujourd'hui, notre calendrier industriel fait qu'on est envahi par des réunions et ce temps-là, dont eux ont besoin et dont nous aussi on a besoin pour les connaître, et bien il est souvent altéré, erroné et limité des fois dans le temps. C'est du vite fait au lieu d'avoir de la qualité de communication » (Manager)</p>
<p><b>Aplatissement des lignes hiérarchiques = manque de clarté des rôles</b></p>	<p>— « L'usine libérée au départ, on ne savait plus qui faisait quoi parce que tout le monde faisait un peu tout, les tâches ont été redistribuées sans savoir qui faisait quoi et quand on avait des questions, on ne savait plus qui aller voir » (Technicien - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation) — « On essaye de faire quelque chose qui n'est pas forcément de notre ressort, qui est plutôt de celui des managers et de l'autre côté, on va nous regarder et on va nous dire, mais qu'est-ce que tu viens faire là toi... à ton niveau, pourquoi c'est toi qui viens parler de ce sujet... » (Technicien - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation)</p>

Les participants sont en effet nombreux à avoir évoqué des obstacles à la mise en place d'une démarche de responsabilisation en lien avec le mode de fonctionnement et d'organisation d'une grande industrie multinationale spécialisée dans le secteur aéronautique. Ainsi, la multitude de règles et de *process* imposés par la grande entreprise peut constituer un frein majeur à l'autonomie des collaborateurs en les empêchant de disposer des marges de manœuvre souhaitées (Ughetto, 2018). Malgré les tentatives récentes de simplification des modes de fonctionnement, les prises d'initiatives des travailleurs sont fréquemment freinées par la « lourdeur du système ». Par ailleurs, l'accroissement du niveau de compétition dans nos sociétés contemporaines a conduit les entreprises à se doter d'une multitude d'outils de gestion (coûts, qualité, RH, sécurité, innovation, flexibilité...) prescrivant aux salariés, chacun dans son domaine, le type de niveau de performance attendu (Detchessahar, 2019). Au sein de l'usine de production aéronautique que nous avons étudiée, cela se traduit par une forme de micro-management avec une multitude de KPI (*Key Performance Indicators*) qui envahissent le quotidien des opérationnels pour contrôler de près leur travail. Le risque pour les travailleurs est que le sens du travail et la relation de confiance, avec la hiérarchie et avec l'organisation de façon générale, ne se perdent au carrefour de ces **multiples prescriptions de** souvent jugées « excessives » et « dénuées de bon sens ». De même, le **turnover des managers** est souvent évoqué comme source d'instabilité pour les équipes. D'après les travailleurs interviewés, les changements réguliers de responsable perturbent le fonctionnement des équipes et constituent un frein à la construction d'une « relation leader-membre » de qualité (confiance mutuelle, proximité, échange, etc.). Grâce aux entretiens réalisés, nous avons également pu recueillir les retours d'expérience de salariés ayant expérimenté la démarche de responsabilisation et ces derniers ont mis en exergue les difficultés associées à la **réorganisation des lignes hiérarchiques** dans un but d'horizontalisation. D'après leur témoignage, la suppression d'un niveau hiérarchique a entraîné la modification des périmètres d'activités d'un bon nombre de salariés. Pour certains, cette nouvelle répartition des tâches a généré un **manque de clarté sur les rôles et les responsabilités** de chacun, ce qui a parfois conduit à une perte de sens et/ou d'autonomie.



#### 4.2. Leviers organisationnels associés à la démarche de responsabilisation

Pour faire face à ces obstacles d'ordre organisationnel, nous avons identifié plusieurs leviers d'action organisationnels grâce aux propos recueillis auprès des participants. Ainsi, les entreprises peuvent mobiliser diverses ressources organisationnelles pour accompagner l'évolution de leur modèle managérial vers la responsabilisation: 1) les pratiques de gestion fondées sur la confiance et 2) les pratiques de gestion visant à renforcer le sens au travail (cf. Tableau 2). Ces deux types de pratiques vont être présentés ici en tant qu'éléments indispensables à la mise en place d'une démarche d'innovation managériale impliquant une décentralisation du pouvoir pour un plus haut degré d'autonomisation des collaborateurs.

**Tableau 2.** Verbatim d'entretiens - Leviers organisationnels de la responsabilisation

LEVIERS ORGANISATIONNELS		
<b>Pratiques de gestion fondées sur la CONFIANCE</b>	<b>Contrôles « raisonnés » et « bienveillants »</b>	<i>« La responsabilisation ne veut pas dire plus de contrôle du tout, car on doit s'assurer qu'on avance bien dans le cadre qui a été défini. C'est juste que ce n'est plus le même terme de contrôle... Pour moi, j'appelle ça du pilotage plus que du contrôle. C'est-à-dire que je pousse beaucoup mes équipes à mettre en place du pilotage de leurs activités, à s'auto-contrôler en faisant leurs tableaux de bord avec leurs indicateurs, où ils en sont, etc. Et ensuite je vais vérifier avec eux, s'ils n'ont pas envie de le partager avec moi et qu'ils me disent, c'est bon on est dans les clous, moi, je ne regarde que le résultat global et si le résultat global est dans les clous, alors je laisse faire. ».</i> <i>(Manager - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation).</i>
	<b>Droit à l'erreur</b>	<i>« À un moment donné, il faut qu'on accepte que la personne se trompe, particulièrement si on lui délègue une tâche qu'elle n'a jamais faite. [...] On apprend de ses erreurs et c'est le rôle du manager de dire "bah voilà on a fait une erreur, la prochaine fois on fera différemment." »</i> <i>(Manager - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation).</i>
	<b>Autonomie et participation aux décisions opérationnelles</b>	<i>« Quand les décisions ont été prises sans consulter les compagnons ou autres, ça n'a pas marché et quand cette même décision a dû être reprise pour modifications, quand on inclut les compagnons, on voit que ça marche directement. Parce que c'est eux qui sont au cœur de l'activité. »</i> <i>(Technicien).</i>
<b>Pratiques de gestion visant à renforcer le SENS au travail</b>	<b>Communication: partage d'informations</b>	<i>« L'engagement part de la transparence et de la communication, et là, nos managers font en sorte de nous donner une vision la plus large possible du programme et du contexte avec des informations sur la stratégie d'entreprise, etc. »</i> <i>(Opérateur - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation)</i>
	<b>Reconnaissance</b>	<i>« Avec la responsabilisation, on nous demande de faire plus d'efforts et de nous investir davantage, mais en retour on attend aussi de la reconnaissance... Qu'on valorise nos initiatives et qu'on nous propose aussi des avancements de carrière. »</i> <i>(Opérateur - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation).</i>

Concernant les leviers d'action en lien avec la **confiance au travail**, la mise en œuvre de contrôles « **raisonnés** » et « **bienveillants** » est l'une des premières pratiques évoquées par les participants. La confiance et le contrôle ont souvent tendance à être envisagés comme antagonistes, mais d'après les propos que nous avons recueillis – qui sont appuyés par des références académiques sur le sujet (Chêne et Le Goff, 2017) – une forme de complémentarité entre les deux est possible. C'est lorsqu'ils sont déployés de façon démesurée que ces modes de contrôle ont tendance à être perçus comme de la méfiance de la part de la hiérarchie, alors qu'en étant mis en place de façon bienveillante, raisonnée et coopérative, cela n'entraverait pas la relation de confiance avec le supérieur immédiat et avec l'organisation. Ensuite, le développement d'une culture du droit à l'erreur est également une pratique fondée sur la confiance abordée par les participants. Selon eux, la démarche de responsabilisation doit s'accompagner du droit à l'erreur dans la mesure où les prises d'initiatives sur des tâches nouvelles peuvent conduire à des échecs. L'erreur devrait être abordée dans une logique d'apprentissage plutôt que dans une logique punitive, notamment pour permettre aux collaborateurs d'adopter un rôle proactif au travail et d'exprimer leur créativité (Cusin, 2011).

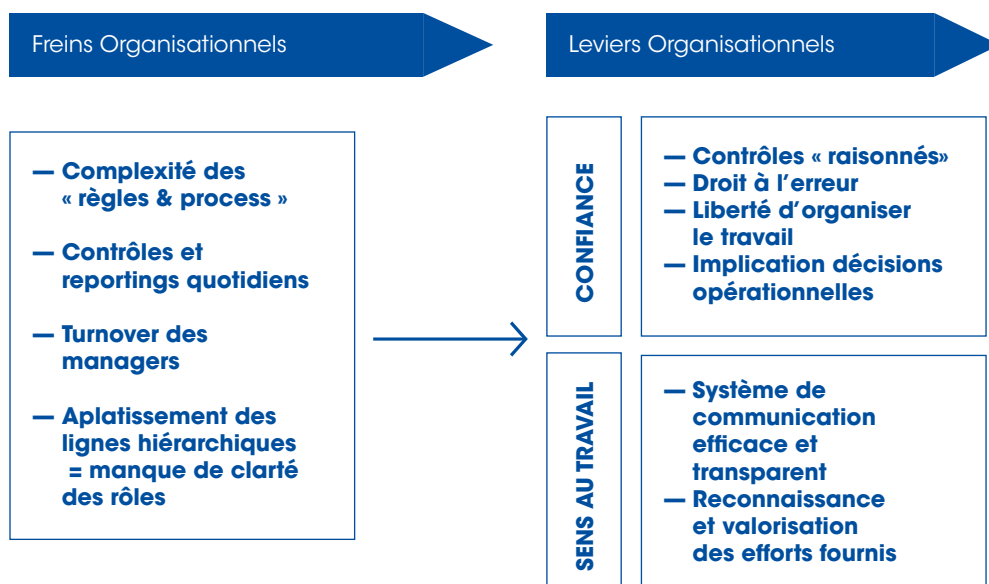
Parallèlement, comme nous l'avons vu précédemment, la **liberté d'organiser** son travail est perçue par les participants comme une marque de confiance. De fait, un premier pas vers la responsabilisation consisterait d'abord à accorder davantage d'autonomie opérationnelle aux travailleurs (pouvoir décider comment réaliser la tâche) avant d'aller vers plus d'autonomie professionnelle<sup>3</sup> (définir la répartition des tâches et l'organisation du travail) ou vers la délégation de nouvelles responsabilités. Les collaborateurs, notamment sur les programmes n'ayant pas engagé de démarche de responsabilisation, souhaiteraient aussi être davantage **consultés sur les prises de décisions opérationnelles**, c'est-à-dire celles qui concernent leur travail quotidien (Heller & Yukl, 1969). Si l'on se réfère à l'approche participative de la démarche de responsabilisation, faire confiance aux salariés, c'est appliquer la logique du « *c'est celui qui fait, qui sait* » avec une décentralisation du pouvoir.

En complément, des pratiques de gestion visant à renforcer le sens au travail ont été proposées dans le but de favoriser la responsabilisation des travailleurs. En effet, (re)donner du sens au travail est l'un des objectifs que se fixent les démarches d'innovation managériale en ne se focalisant plus seulement sur « comment » faire le travail, mais essentiellement sur le « pourquoi » (Getz et Carney, 2012). **Le partage d'information au travers d'une communication efficace** a largement été mis en avant par les participants comme un levier déterminant pour donner du sens à leur travail. L'analyse des résultats de cette enquête qualitative démontre effectivement que les salariés sont en attente d'un partage d'informations, en toute transparence, sur ce qui concerne directement leur travail (par ex. modalités d'exécution de leurs tâches) et sur les enjeux stratégiques de l'entreprise pouvant affecter leur travail de près ou de loin (par ex. : informations sur les tenants et aboutissants de ce qu'on leur demande d'accomplir). Ces deux dimensions renvoient à deux niveaux de communication distincts identifiés par Brun (2003) : individuel et organisationnel. De plus, la **reconnaissance** au travail est mise en avant par les participants comme une pratique de gestion renforçant le sens donné au travail ainsi que leur implication. Il existe une multitude de façons de pratiquer la reconnaissance (Brun et Laval, 2019) et d'après les participants, c'est bien souvent la reconnaissance des résultats qui est privilégiée au détriment de la reconnaissance de la personne en elle-même, de ses compétences ou des efforts qu'elle fournit. La valorisation et la considération des prises d'initiatives et de l'investissement des collaborateurs constituent donc des pratiques de gestion clés pour renforcer le sens au travail, d'autant plus dans une démarche de responsabilisation.

<sup>3</sup> Coutrot (2019) distingue l'autonomie « opérationnelle » de l'autonomie « professionnelle ».

La Figure 1 propose un schéma qui synthétise l'ensemble des freins et des leviers organisationnels associés à la mise en place d'une démarche de responsabilisation.

**Figure 1.** Synthèse des freins et leviers organisationnels associés à la responsabilisation



## — CONCLUSION

Si les expérimentations d'innovation managériale n'en sont qu'à leurs balbutiements à l'heure actuelle, le succès des entreprises de demain réside dans la qualité de l'accompagnement au changement organisationnel qui sera réalisé. En ce sens, grâce au recueil et à l'analyse d'entretiens de salariés expérimentant de près ou de loin une démarche innovante – telle que la responsabilisation –, nous avons apporté des clés de compréhension et des pistes d'action concrètes aux organisations en cours de transformation. En nous appuyant sur la grille de lecture des mécanismes du changement que nous offre Lewin (1959), nous avons ainsi mis en lumière les facteurs organisationnels constituant des résistances à la mise en place d'une démarche de responsabilisation, mais également les forces motrices qui constituent, au contraire, des leviers à actionner pour faire évoluer le groupe vers la situation souhaitée. Il s'agit dès lors pour les gestionnaires d'envisager une forme de co-construction de l'innovation managériale répondant conjointement aux besoins des salariés et aux impératifs de performance de l'organisation. En s'appuyant sur l'intelligence collective des employés (et non plus uniquement sur celle des cadres et dirigeants) et en plaçant le pouvoir de décision là où est le savoir (en considérant les opérationnels comme des experts), les organisations « responsabilisantes » maximiseraient ainsi leur compétitivité grâce à l'exploitation du potentiel et des aptitudes de chacun de ses membres (Iribane (d'), 2017).

En dépit de ces recommandations managériales, les propos recueillis auprès des salariés interviewés soulignent tout de même quelques limites relatives à ces approches managériales dites « responsabilisantes ». S'agissant de la mise en place concrète de modèles managériaux innovants, plusieurs points de fragilités en lien avec des facteurs organisationnels structurels ont été mis en avant non seulement par nos participants mais également par des chercheurs (Colle et al., 2017). Ainsi, un certain scepticisme est partagé quant au déploiement d'une démarche de responsabilisation – fondée sur des

relations de proximité avec le management, de la confiance et une communication transparente – au sein d'une organisation à grands effectifs. Au sein de l'entreprise que nous avons investiguée, les expérimentations d'innovation managériale ont été réalisées auprès de petites unités de production (entre 60 et 300 salariés). La taille – modeste – de l'organisation constituerait dès lors une condition de réussite à l'instauration d'un tel modèle managérial. De même, certains s'interrogent (non sans une pointe de résignation) quant à la possibilité d'augmenter véritablement les marges de manœuvre des collaborateurs et de réduire l'hyper-contrôle dans un environnement, tel que l'industrie, où l'activité est hautement structurée et procédurée. L'engagement dans une démarche d'innovation managériale est également largement dépendant du mode de gestion et du style de leadership adoptés par les dirigeants de l'entreprise. À ce sujet, un manager de proximité constate que :

« C'est bien beau de proposer des formations au niveau de la première ligne de management, mais si toute la ligne au-dessus n'est pas dans cette démarche-là, la pression elle restera la même et nos marges de manœuvre, elles, ne seront pas améliorées. »

Ainsi, les responsables hiérarchiques sont-ils tous prêts à remettre en question leur posture de « chef » au profit d'une posture de « coach » et à partager leur pouvoir avec leurs collaborateurs ? Du management participatif à l'*empowerment*, en passant par le management agile ou authentique, les modèles managériaux semblent se succéder et s'empiler les uns les autres. Par conséquent, une clarification du « nouveau » rôle des managers au sein de chacune des organisations semble s'imposer, de sorte que les compétences managériales associées puissent être développées (Ughetto, 2018).

## — BIBLIOGRAPHIE

- Ahearne, M., Mathieu, J. et Rapp, A. (2005), « To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance », in *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n°5, p. 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Anadón, M. E. (2007), *La recherche participative*. Multiples regards, Presses Universitaires du Québec.
- Bacqué, M.-H., et Biewener, C. (2015), *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* La Découverte.
- Bardin, L. (2013), *L'analyse de contenu* (2ème ed.), PUF.
- Boudrias, J.-S. (2004), « L'habilitation des employés : De l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale », Thèse en *Psychologie du travail et des organisations*, Université de Montréal.
- Boudrias, J.-S., et Bérard, J. (2016), « L'empowerment et le leadership d'habilitation », in J.-L. Bernaud, P. Desrumaux, et D. Guédon (Dir.), *Psychologie de la bienveillance professionnelle : Concepts, modèles, dispositifs* (p. 103-109), Dunod.
- Brugière, A., Pavageau, M. et Rousseau, T. (2020), « Le monde du travail à l'épreuve d'un coronavirus : Analyses et réflexions. », in *La Revue des Conditions de travail* (ANACT), n° 10, p. 6-13.
- Brun, J.-P. (2003), « Les causes du problème : les sources de stress au travail », Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, vol. 2, p. 1-23.
- Brun, J.-P., et Laval, C. (2019), *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*, Eyrolles.
- Caillé, A. (2020), « Innovation managériale au sein d'une industrie aéronautique : Étude de l'effet des pratiques managériales habilitantes sur le bien-être et la performance des salariés », Thèse de Doctorat en Psychologie, Université de Nantes.
- Caillé, A., Courtois, N., et Jeoffrion, C. (2020), « Les pratiques d'habilitation des superviseurs : Perceptions et attentes des salariés d'une industrie aéronautique en France », in *Humain et Organisation*, vol. 6, n° 1, p. 31-48.

- Caillé, A. et Jeoffrion, C. (2021), « Le rôle des facteurs individuels dans la mise en place d'une démarche de responsabilisation : freins ou forces motrices ? » (Acte de colloque) in Ouvrage collectif du GIS Gestes *Délibérer le travail*.
- Chêne, A.-C., et Le Goff, J. (2017), « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? » in *Revue internationale de psychosociologie de gestion des comportements organisationnels*, vol. 13, n° 56, p. 185-204.
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., et Richard, D. (2017), in « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? », *Management & Avenir*, n° 93, p. 161-183.
- Conger, J. A., et Kanungo, R. N. (1988), « The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice », in *The Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, p. 471. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Coutrot, T. (2019), « Libérer le travail pour soigner le monde » (Communication orale), in *Colloque international et interdisciplinaire GIS Gestes « Délibérer le travail »*, Paris, 20-22 novembre.
- Cusin, J. (2011), « Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes », *Gérer et comprendre*, n° 104, p. 36-47.
- Dahmani, A. (2011), « La GRH : Un pivot de la confiance et de l'empowerment. Cas des managers tunisiens », in *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 81, n° 3, p. 57.
- Detchessahar, M. (2019), *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*, Nouvelle Cité.
- Duchesne, S., et Haegel, F. (2004), *L'enquête et ses méthodes : Les entretiens collectifs*, Nathan.
- Getz, I., et Carney, B. M. (2012), Liberté & Cie, Fayard.
- Grosjean, V., Leïchlé, J., et Théveny, L. (2016), « Les nouvelles formes d'organisation du travail : Opportunités ou illusions ? », in *Hygiène et sécurité du travail*, n° 245, p. 6-9.
- Heller, F. A., et Yukl, G. (1969), « Participation, managerial decision-making, and situational variables », in *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, n° 3, p. 227-241. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90007-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90007-5)
- Iribarne (d'), A. (2017), « L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annoncé ? », in *Revue internationale de psychosociologie de gestion des comportements organisationnels*, vol. 13, n° 56, p. 247-264.
- Laloux, F. (2015), *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino.
- Landivar, D., et Trouvé, P. (2017), « Éprouver les entreprises libérées », in *Revue internationale de psychosociologie de gestion des comportements organisationnels*, vol. 13, n° 56, p. 49-61.
- Lee, A., Willis, S., et Tian, A. W. (2018), « Empowering leadership : A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation », in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 39, n° 3, p. 306-325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Lewin, K. (1959), *Psychologie dynamique : Les relations humaines*, PUF.
- Linhart, D. (2015), *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Erès.
- Markova, I. (2003), « Les focus groups », in S. Moscovici et F. Buschini, *Les méthodes des sciences humaines* (p. 221-242), PUF.
- Mucchielli, A. (2003), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3. Éd.), Armand Colin.
- Robertson, B. J. (2015), *Holacracy*, Holt Adult.
- Sharma, P. N., et Kirkman, B. L. (2015), « Leveraging Leaders : A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research », in *Group & Organization Management*, vol. 40, n° 2, p. 193-237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Ughetto, P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail : Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... L'activité à l'ère de l'auto-organisation*, FYP Editions.
- Verrier, G., et Bourgeois, N. (2016), *Faut-il libérer l'entreprise ? : Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Dunod.

# LA PARTICIPATION NUMÉRIQUE AU TRAVAIL, ACTUALITÉ NOUVELLE D'UN VIEUX DÉBAT

**Anca Boboc**  
Orange Labs

---

Les dispositifs qui partent du principe que, dans une entreprise, tout salarié peut s'impliquer et innover ne sont pas nouveaux. Depuis les « boîtes à idées », ils n'ont pas cessé d'évoluer. Si la participation des salariés aux projets des entreprises est « un vieux débat », elle prend de nouvelles formes avec les outils numériques dans un contexte qui a évolué (impératifs de transformation digitale, besoin accru d'autonomie et de reconnaissance pour les salariés, etc.). Cet article s'intéresse aussi bien à la construction de la reconnaissance à travers ces dispositifs de participation (à la fois numériques et organisationnels), qu'aux évolutions du « management participatif » avec le numérique. Les deux dispositifs étudiés, mis en place au sein d'une grande entreprise de télécommunications, visent à recueillir idées et bonnes pratiques pour les rendre accessibles à l'ensemble d'une communauté et, plus globalement, à mettre les salariés en capacité de faire et d'agir par eux-mêmes. L'analyse de leurs usages souligne des appropriations différenciées dans la manière de mettre en valeur les idées avancées, en lien avec les capacités différentes des salariés de se mettre en valeur en fonction des capitaux relationnels dont ils disposent. Dans un contexte où la « digitalisation est fortement valorisée, ces usages représentent des marqueurs pour signaler l'appétence des salariés au numérique. Ils constituent donc soit, directement, des éléments nouveaux dans la construction de la reconnaissance des salariés au travail, soit, indirectement, des moyens d'acquérir la reconnaissance par les possibilités qu'ils offrent aux salariés de faire évoluer leur activité. En termes de « management participatif », les variations dans la valorisation et la mise en place des idées déposées invitent à revoir la gouvernance de ces dispositifs, en vue de l'atténuation de ces écarts, par la mise en place, par exemple, des « passeurs » locaux, légitimés par l'organisation, capables d'évaluer l'impact de ces idées, de les discuter collectivement et d'aider à leur éventuelle prise en compte.

**Mots-clés : participation, reconnaissance, innovation, management, travail, usages, sociologie**

## — INTRODUCTION : UNE PARTICIPATION SOLLICITÉE MAIS PARFOIS DÉVOYÉE

Notons ici la croyance des entreprises dans l'énorme pouvoir des outils numériques (souvent mobilisés par le courant « *open source* », les méthodes agiles, les démarches participatives) dans la construction de ces alternatives organisationnelles ou dans l'innovation (Dalmasso et al. 2018). Dans cette logique d'« innovation accélérée par le bas », les réseaux sociaux d'entreprise ont cherché à « démocratiser » l'organisation, à faire émerger de nouvelles formes de collaboration, à favoriser la transversalité dans les échanges et le partage des compétences. Mais la simple mise en place des outils ne suffit pas pour accomplir ces promesses d'« échanges libérés » dans des organisations jugées trop rigides, ralenties et engoncées dans leurs procédures et processus. En effet, l'appropriation de ces outils par les salariés passe par le sens et la valeur ajoutée que les utilisateurs trouvent à ces outils dans un contexte donné (Boboc, 2017) et s'inscrit dans la plupart des cas, dans le prolongement des échanges existants (Boboc, Gire, Rosanvallon, 2015).

En ce sens, les études montrent l'importance du rôle joué par l'encadrement de proximité dans l'appropriation des outils, notamment pour donner suite aux transformations que génère la mise en place des outils, que ça soit en termes de personnalisation des outils ou de réorganisation de l'activité (Benedetto, 2017 ; Boboc, 2017 ; Benedetto, Boboc, 2017). Ils montrent également qu'une autre limite de ces alternatives organisationnelles soulignée par les études (Arousseau 2000, Martin, 1995) est le risque de sur-engagement des salariés impliqués dans ces démarches de « libération » du travail (Boboc, Metzger, 2020 ; Benedetto-Meyer, Boboc, 2019 ; Ughetto, 2019). Un autre risque engendré par ces principes de libération du travail est que les dirigeants tiennent un discours idéaliste et généreux sur le « pourquoi » de la « libération », en ne s'intéressant que partiellement au « comment », qui incombent aux salariés. Ces derniers se voient parfois en situation de résoudre des dilemmes, sans l'aide des instances managériales nécessaires pour organiser et porter ces discussions autour de leur résolution (Rousseau, Ruffier, 2017). En analysant des applications empiriques des principes d'entreprises libérées, d'autres auteurs soulignent l'insuffisance des modes de régulation, la perte de repères, la lassitude des plus impliqués, la dépendance vis-à-vis de la figure du leader, etc. (Gilbert et al. 2017).

## — 1. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : ÉCHANGES ET PREUVE D'UNE COMPÉTENCE

La question de la reconnaissance au travail joue un rôle déterminant dans l'appréhension des dispositifs de participation des salariés. Derrière des hiérarchies sédimentées, des processus gestionnaires et des injonctions parfois contradictoires au travers desquelles il faut naviguer, il est, en effet, parfois difficile de se faire entendre et de « donner à voir son travail ». Les dispositifs « d'innovation salariés » tels qu'ils sont désignés, permettraient ainsi aux salariés de devenir en partie plus autonomes (Ughetto, 2018), de se rendre visibles et, à certains égards, d'être maîtres de leur destin professionnel. Une manière donc de palier la fameuse ritournelle connue des managers, comme des sociologues du travail : « on n'est pas reconnu » (Alter, 2009).

Les salariés tirent leur reconnaissance aussi bien des échanges avec leurs collègues et leur hiérarchie - reconnaissance horizontale, que de la mise en œuvre de leur compétences - reconnaissance verticale (Alter, 2010). La reconnaissance horizontale, qui passe par des échanges, quels que soient les modes d'expression, est une reconnaissance locale. Elle correspond ici au sentiment éprouvé lorsque les autres identifient clairement la place de sa propre activité dans une production collective et que le salarié en tire satisfaction. Dans ce sens, la contribution à la production collective n'a de valeur pour

soi que parce qu'elle est valorisée par les autres, comme un engagement pour la cause commune. La question de la reconnaissance est ainsi partie prenante des relations et des engagements.

La reconnaissance verticale a une portée plus large. Elle est une source de fierté et de prestige social. Cette forme de reconnaissance est largement dépendante du respect des « obligations et des devoirs » qui caractérisent un univers professionnel.

Deux obstacles organisationnels à la reconnaissance en résonance avec les dispositifs seront décrits dans cet article. Un premier renvoie aux conflits autour de la qualité (Bigi, 2016) : l'appauvrissement de l'activité des salariés et leur sentiment d'inutilité sont les conséquences d'organisations du travail dans lesquelles le critère de la quantité prime sur celui de la qualité. Un deuxième renvoie à l'éloignement des managers du travail réel et des compétences métiers (Ughetto, 2007) : absorbés par des tâches transverses et de *reporting*, les managers ont moins de prises sur l'activité des membres de leurs équipes et évaluent moins bien la reconnaissance.

Mais à quelles conditions ces dispositifs numériques d'« innovation salariés » peuvent-ils effectivement contribuer à une amélioration de la reconnaissance au travail ? Et peuvent-ils redonner une dimension collective à une participation freinée par l'individualisation croissante du travail ?

Cet article<sup>1</sup> apportera des réponses à ces questions à partir d'une enquête qualitative menée auprès des utilisateurs et utilisatrices de deux dispositifs numériques d'« innovation salariés », insérés dans le réseau social interne d'une entreprise française de télécommunications, depuis 2017 (Boboc, Rivoal, 2019). Ces dispositifs sont expérimentés par la fonction RH, dans le cadre de sa mission de veille et de prospective. Ils visent à libérer le processus d'innovation, en donnant la parole aux salariés et en espérant ainsi redynamiser la capacité d'innovation de l'entreprise.

Dans ces deux dispositifs en ligne, les salariés remontent des idées. D'autres salariés votent ou montrent leur intérêt pour celles-ci (des « j'aime », des commentaires, etc.). La spécificité de ces dispositifs réside dans la mobilisation des interactions entre individus pour la mise en avant de ces idées. Un comité d'experts étudie ensuite les idées déposées et les votes obtenus. Ces dispositifs visent donc à pondérer le succès que peuvent avoir ces idées et « l'audience » qu'elles peuvent susciter par le jugement des « sachants ». Dans le cadre de l'enquête qualitative, 33 entretiens ont été menés, dont 12 avec les participants au mur d'idées, 15 avec les participants à un défi technologique et 6 avec les porteurs de projets (mur d'idées et sponsors du défi). Pour les deux dispositifs, l'échantillon a été construit en fonction du nombre d'idées déposées et le nombre de votes/appréciations obtenu.

## — 2. LE MUR D'IDÉES

Empruntant le même principe que celui de la boîte à idées, sur le « mur d'idées », les salariés déposent librement des propositions d'amélioration ou des idées nouvelles (simplifier un formulaire, synchroniser des calendriers internes/externes, trouver des moyens pour donner une alerte rapidement en cas de panne de matériel, etc.). En analysant les usages faits de ce dispositif, on constate une appropriation différenciée du dispositif entre deux catégories de salariés : les « généreux » et les « entrepreneurs de soi ». La différence entre ces deux catégories ne se situe pas dans le contenu des idées postées, mais dans la manière de les mettre en valeur et de communiquer autour de celles-ci.



Les « généreux » se résument à poster l'idée sur le « mur d'idées », en considérant que c'est au dispositif de prendre ensuite en charge le développement de l'idée. Ils considèrent que l'idée évoluera d'elle-même et qu'elle trouvera « naturellement » un écho si elle est bonne. Ils ne font pas « campagne », car influencer sur les votes équivaldrait pour eux à une manière de tricher puisqu'ils contourneraient le dispositif. Les votes servent ici d'indicateur d'une reconnaissance gagnée à titre personnel, qui a donc une influence sur l'estime de soi.

Par rapport à eux, les « entrepreneurs de soi » vont bien plus loin dans le développement de l'idée postée. Ces derniers ont des capitaux sociaux et relationnels importants (qui dépendent du triptyque diplôme / parcours dans l'entreprise / poste actuel) qui les aident à mobiliser facilement un réseau important de connaissances au sein de l'entreprise pour voter pour leur idée, le nombre de votes déterminant la visibilité de celle-ci, comme l'explique cette responsable RH :

« Le public a plébiscité mon idée. Il est venu m'apporter la confirmation que l'idée que je soumettais n'était pas dénuée de bon sens. Et pour compléter cette vision, je suis allée rechercher des personnes qui pouvaient être intéressées par l'idée, pour qu'elles viennent dire si c'était une bonne ou une fausse bonne idée. Et elles se sont toutes mobilisées, ce qui m'a amené à avoir non seulement un nombre de commentaires sur une des idées que j'avais déposée très fort, mais en plus un nombre de votes, qui était tout à fait honorable, source de belles promesses quant au fait de pouvoir entreprendre une réflexion de déploiement de cette idée ».

Par ailleurs, les « entrepreneurs de soi » cherchent, par leurs propres moyens, des ressources pour commencer à développer leur idée (ex. trouver quelqu'un pour les aider à développer une application) et arriver ainsi devant un comité de direction avec une idée très aboutie, qui a plus de chances d'être prise en considération. Dans ce cadre, les votes contribuent à une forme de reconnaissance auprès de leurs collègues et d'une hiérarchie : « les votes, ça ne sert pas tant mon égo que la démonstration d'une compétence ».

Les usages du mur d'idées révèlent que ces votes constituent plutôt une manière (parmi d'autres) de valoriser ses compétences professionnelles (la notion de points ou de récompenses intervenant faiblement dans les motivations évoquées par les enquêtés). Il faut savoir vendre ses idées, voire être en capacité de se vendre.

### — 3. LES DÉFIS

Dans le « défi de l'innovation », les remontées d'idées se font dans le cadre d'un appel, organisé par une équipe, en lien avec le besoin d'un sponsor, sur un temps bien défini lors du lancement du défi. Le défi analysé dans cet article s'est déroulé sur 4 mois et a compté 650 participants. L'appel a été lancé auprès d'une direction qui travaille plus particulièrement sur le développement de l'innovation. Au final, dix idées ont été sélectionnées pour être présentées devant les membres d'un jury international et pluridisciplinaire. Le dispositif diffère donc du mur d'idées puisqu'ici les participants sont directement sollicités par un sponsor impliqué dans la stratégie de l'entreprise, qui s'engage ensuite à mettre en œuvre l'idée gagnante. Deux catégories de participants se dégagent des entretiens réalisés : les « initiés » dont le métier est directement en lien avec l'objet du défi proposé et les « enthousiastes de l'innovation » qui ont déposé des idées, mais sans travailler particulièrement sur le sujet.

Contrairement au mur d'idées, la participation fonctionne ici davantage comme un outil pour mettre en place une décision déjà prise par la direction, en trouvant des usages à une technologie pour laquelle le déploiement a déjà été entériné. Ainsi, dans le cadre d'une thématique donnée et légitimée par l'organisation, le dépôt d'idées offre des possibilités plus grandes de construire la reconnaissance, car il se fait auprès d'acteurs « légitimes » au sein de l'organisation pour évaluer ces idées.

#### — 4. LIENS DE CES DISPOSITIFS AVEC L'ORGANISATION ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Des idées remontent régulièrement aussi bien sur le mur d'idées que dans les défis qui se succèdent. Mais qu'est-ce qui motive les salariés à se lancer dans ces dispositifs « d'innovation salariés », alors que rien ne les y oblige et que, a priori, ils n'ont rien à y gagner ?

De plus, cette activité est assez chronophage comme l'explique un conseiller client qui a rencontré une forte audience pour l'idée qu'il a déposée sur le mur :

« - Est-ce que vous avez suivi justement un petit peu qui a commenté, qui a posté ?  
- Ah oui, oui, c'était du travail. Ben, tous les jours j'étais dessus. Et puis, je répondais très régulièrement. Oui, ça m'a pris pas mal de temps (...) Environ ½ heure par jour, mais je faisais ça aussi en dehors de mon activité ».

Certaines études (Jullien, Roudaut, Le Squin, 2011) soulignent que dans une logique professionnelle, la participation à un espace collaboratif suscite une attente de « retour sur investissement » de la part des contributeurs, que cela soit en termes de carrière, de visibilité, de réseau ou simplement d'acquisition de connaissances ou de compétences. En effet, l'usage des outils peut s'avérer être un marqueur valorisant pour signaler son appétence au numérique, aux pratiques collaboratives ou à l'innovation, a fortiori dans un contexte où la « digitalisation » est fortement valorisée.

C'est bien le cas de cette cheffe de projets innovants qui a présenté son idée devant le jury du défi :

« Parce que le jury, c'étaient tous les chefs, mon n+3, tous les chefs, voilà. Et donc j'arrive là, est-ce que j'arrête là ou pas ? Mais c'est bien qu'ils voient ta tête et qu'ils sachent qui tu es et ce que tu fais ».

De surcroît, ces outils contribuent aussi à enrichir un capital relationnel, comme l'explique ce conseiller clientèle : « Ah oui, oui, ça m'a permis d'étoffer mon réseau, bien sûr. Ça, c'est toujours appréciable ».

D'autres auteurs montrent que l'investissement personnel des salariés dans des démarches participatives « libératrices » ne s'avère soutenable, au vu des contraintes structurelles auxquelles il se heurte, que parce que les salariés sont convaincus du bien-fondé de leur engagement et parce que l'entreprise les autorise à bricoler des solutions ad hoc, leur assurent simultanément autonomie - certes limitée, mais bien réelle - et reconnaissance auprès de leurs pairs (Boboc, Metzger, 2020).

Du point de vue du « retour sur l'investissement », dans les deux cas étudiés ici apparaissent deux constantes : l'intérêt général (celui de la bonne marche de l'entreprise) et la figure du « bon » professionnel : « c'était vraiment pour aider au débat et participer, donner des idées que moi-même je ne peux pas développer parce que je n'ai pas les moyens pour le faire », indique cet expert en analyse technico-économique inter-

viewé. Ici, on participe à la fois pour soutenir, pour apprendre et pour appartenir au service. Une différence apparaît toutefois dès lors que l'on se penche sur les origines et les formes de cette explication. Le pouvoir de participer est, en effet, lié à la capacité de participer et de contribuer à définir les modalités de cette participation, c'est-à-dire celles du développement de son idée localement. L'approbation par les pairs (marquée par un nombre important de votes et de commentaires) viendrait alors pallier un manque de reconnaissance hiérarchique, comme l'explique cette responsable RH :

« Non, alors pour le coup, étonnamment, c'est vrai qu'il n'y a pas de reconnaissance en tant que telle, parce que vous voyez au sein de mon unité, même mes supérieurs, à part ma cheffe, ils n'ont pas voté pour l'idée. Donc si vous le voulez, c'est ça qui est aussi très satisfaisant avec ce dispositif, c'est qu'en fait on s'aperçoit aussi que la reconnaissance que vous n'avez pas au sein de l'unité peut très bien être récupérée dans d'autres lieux (...) Et ça, je pense que c'est aussi une reconnaissance qui vaut tout son pesant d'or ».

Dans d'autres cas, le salarié peut même chercher à faire évoluer positivement sa carrière vers des fonctions d'encadrement ou à se signaler comme étant intéressé pour aller vers d'autres projets pour lesquels il essaie de trouver des ressources en participant à ces dispositifs. Ce signalement est d'autant plus important que les salariés sont, géographiquement, éloignés des endroits où se prennent les décisions. Ainsi, la mise en visibilité de l'idée va de pair avec une mise en visibilité de soi et des compétences, comme le suggère cette responsable de réseaux innovants :

« Ce sont des cas d'usage que j'envisageais d'étudier plus en détail pour montrer que je peux développer mon idée (...) Je voulais utiliser le défi pour trouver les ressources pour développer cette idée et me lancer sur de nouveaux projets ».

Autrement dit, les utilisateurs de ces dispositifs espèrent trouver par ce biais une nouvelle voie pour développer leur activité et, de ce fait, renouveler les moyens d'acquérir de la reconnaissance par les pairs, la hiérarchie et les collègues. Mais la visibilité que les salariés peuvent obtenir à travers ces dispositifs n'égalise donc pas les signes de reconnaissance du travail renvoyés par des collègues et la hiérarchie de proximité.

Par ailleurs, le cheminement d'une idée entre le moment de son dépôt et celui de son aboutissement est long et nécessite des aides multiples. Ce constat parsème les entretiens :

« Les idées qui aboutissent, c'est très politique... il faut que l'entité s'engage derrière vous pour que ça soit concrétisé » (Responsable informatique).

« J'ai eu de la chance, en fait, comme je ne savais pas du tout communiquer, je suis commercial, je ne maîtrise pas la com', j'ai eu de la chance de rencontrer quelqu'un, chargé de com' qui vraiment m'a aidé à mettre en place l'idée, à la faire connaître. Voilà parce que j'ai fait la même demande au niveau de mon entité, mais comme la hiérarchie ne m'appuyait pas, les gens de la com' n'ont pas voulu m'aider. Donc là vraiment j'ai eu de la chance et c'est d'ailleurs grâce à cette personne que j'ai pu avoir autant de points » (Conseiller clientèle).

« Juste, simplement, et c'est un constat, tu as des gens qui ont de très bonnes idées, ils ne savent pas les vendre, ils ne savent pas les exprimer. » (Manager de projets innovation).

Même si, en principe, tout salarié a la possibilité d'innover, la remontée des idées a besoin d'une organisation plus globale pour assurer leur développement et leur diffusion.

## — CONCLUSION

Les dispositifs d'« innovation salariés » ouvrent, en théorie, de nouveaux champs des possibles aux salariés pour développer leur activité et participer à l'histoire d'une entreprise. Ces dispositifs, qui dans ce cas, s'appuient aussi sur des outils numériques, peuvent conduire dans une certaine mesure à leur reconnaissance. En ce sens, cet article permet de mieux comprendre le sur-engagement des salariés impliqués dans ces dispositifs. Mais il montre aussi que ces dispositifs ne sauraient cependant apporter des formes spontanées de reconnaissance du travail équivalentes à celles réalisées par des collègues et la hiérarchie de proximité. Ainsi, l'article illustre la tension qui naît de la confrontation entre « logique d'innovation » (celle qui se développe autour de nouveaux dispositifs) et « logique d'organisation » qui caractérise les normes, règles, modes de production stables dans les entreprises (Alter, 2000). Autrement dit, l'entreprise reste un espace social hiérarchisé, dans laquelle les rapports de pouvoir peuvent entrer en tension avec le mode de fonctionnement des plateformes transverses et décentralisées (Guesmi, Rallet, 2012).

Les idées présentes dans ces dispositifs ont fréquemment besoin des « passeurs légitimés par l'organisation » pour mieux évaluer leurs impacts, les discuter collectivement et aider à leur éventuelle prise en compte (au niveau des comités de direction métier, par exemple).

Une médiation collective, qui passe par le vote sur les idées, impose à la participation de se détacher quelque peu du « faire » (activité concrète du salarié) pour se réaliser dans un « dire » (reconnaissance venant par les votes) qui va vers le « mieux faire » (aboutir au développement de son idée). Ainsi, ces dispositifs bien souvent ne saisissent qu'une partie de la réalité du travail et des efforts fournis par les salariés, en se concentrant sur la seule remontée des idées. La perspective de la reconnaissance est donc ici inversée : les enquêtés ne travaillent pas seulement pour être reconnus, ils cherchent aussi à être reconnus pour travailler.

Ce résultat conforte d'autres études récentes qui montrent que la quête de reconnaissance correspond non seulement à une exigence de sens, mais aussi à l'identité professionnelle qui est au cœur du sujet. Autrement dit, ce qui est en jeu dans le travail, ce n'est pas seulement la réalité du travail et son utilité pour l'entreprise, mais aussi la compétence et l'utilité sociale, ces derniers éléments définissant une identité professionnelle ou une identité de métier (Bigi, 2016).

## — BIBLIOGRAPHIE

- Alter, N. (2002), « Les innovateurs du quotidien », in *Futuribles*, n° 271, p. 5-23.
- Alter, N. (2010), « Donner et prendre. La coopération en entreprise », in *La Découverte*, Paris.
- Arousseau, C. (2000), « Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle - vers une approche globale », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [en ligne] DOI: 10.4000/pistes.3815
- Benedetto-Meyer, M., (2017) « Des outils numériques en quête inscription organisationnelle : le cas d'une plateforme interne de compétences dans une entité de recherche et innovation », in *Réseaux* n° 205, p. 203-233.
- Benedetto-Meyer, M., Boboc A. (2017), « Les usages des outils collaboratifs : quel rôle de l'encadrement de proximité » ?, in *La Revue des Conditions de Travail* n° 6, « Mieux travailler à l'ère du numé-

rique : définir les enjeux et soutenir l'action ».

- Benedetto-Meyer, M., Boboc A. (2019), « Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre », in *Travail Emploi*, n° 159.
- Bigi, M. (2016), *Reconnaissance et organisation du travail : perspectives françaises et européennes*, Thèse en sociologie, CNAM.
- Boboc, A. (2017), « Travail et numérique : des influences réciproques », in *Revue Sociologies Pratiques* n° 34, « Le numérique (des)organise-t-il le travail ? », p. 3-12.
- Boboc A., Gire F., Rosanvallon J. (2015), « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », in *Revue Sociologies pratiques*, n° 30.
- Boboc A., Metzger, J.-L. (2020), « Les méthodes agiles et leurs contradictions », in *SociologieS, Théories et recherches*. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/12471>
- Boboc A., Rivoal H. (2019, a), *Des ressources humaines aux richesses humaines : étude sociologique d'un système de monétisation virtuelle des échanges entre salarié.e.s*, Rapport de recherche post-doctorale, Orange Labs.
- Borzeix, A. Charles J.; Zimmerman, B., (2015), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », in *Sociologie du Travail*, Vol. 57, p. 1-19.
- Conjard, P. (2014), *Le management du travail : une alternative pour améliorer le bien-être et l'efficacité au travail*, Ed. Anact.
- Dalmasso, C., Gand, S., Garcias, F. (2018), « Stimuler l'innovation radicale par l'usage d'un réseau social d'entreprise ? », in *Revue Française de Gestion*, vol. 272 n° 3, p.103-120.
- Gilbert, P., Teglborg, A.-C., Raulet-Croset, N. (2017), « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », in *Gérer et comprendre*, n° 127, p. 38-49.
- Guesmi, S., Rallet A. (2012), « Web 2.0 et outils de coordination décentralisée. Un entrelacement des sphères privées et professionnelles », in *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 224, p.139-151.
- Jullien, N., Roudaut, K., Le Squin, S. (2011), « L'engagement dans des collectifs de production de connaissance en ligne », in *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 2, n° 8, p. 50-83.
- Martin, D. (1995), « La participation directe en entreprise : de la résistance clandestine à la mobilisation managériale », in *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 99, p. 369-400.
- Rousseau T., Ruffier C. (2017), « L'entreprise libérée entre libération et délibération - Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat », in *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 56, vol. 23, p. 109-123.
- Ughetto, P. (2007), « Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management », Ed. Anact.
- Ughetto, P. (2018), « Organiser l'autonomie au travail: Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile », FYP Éditions, 2018.
- Ughetto P. (2019), « Entreprise libérée », in Bobillier-Chaumon M.-E., Brangier E., Dubois M., Valléry G., coord., *Psychologie du travail et des organisations: 100 notions clés*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod, p. 182-186.

# CONDITIONS D'APPROPRIATION DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE DANS UNE STRUCTURE BUREAUCRATIQUE

**Vincent Grosjean**

chercheur INRS Centre de Lorraine

et **Anne Carbonnel**

maître de Conférences, CEREFIGE,  
Université de Lorraine

---

Des modèles de fonctionnements collectifs qui se veulent innovants sont testés ou mis en place dans différents types d'organisations depuis quelques années. Le terme de « gouvernance partagée » (GP) qui peut les caractériser affiche une volonté commune à tous ces modèles : l'horizontalité dans les prises de décision. L'article présente quatre de ces modèles : la sociocratie, l'holocratie, le modèle opale et la gouvernance cellulaire. Une démarche d'évaluation par interviews semi-structurés d'une formation à la GP a été entreprise auprès d'une entité d'une administration territoriale ; elle montre que les personnes formées sont séduites par des outils de prise de décision et de fonctionnement collectif de la GP, bien qu'elles perçoivent des freins à la démarche. La question du sens, de la mission autour desquels le collectif se structure apparaît centrale.

**Mots-clés : Gouvernance partagée, sociocratie, conduite du changement, entreprise libérée, intelligence collective**

## — INTRODUCTION

Les exigences de plus en plus fortes de réactivité adressées aux organisations ont mis en évidence les inerties liées au modèle hiérarchique traditionnel et ont amené à explorer d'autres voies, plus horizontales et moins centralisées. Une des briques essentielles de ces modèles consiste à attribuer une sphère de responsabilité et d'autonomie non à un individu mais à un collectif, charge à celui-ci de s'auto-organiser : cette auto-organisation s'appuie le plus souvent sur des outils et méthodes dont une part permet d'attribuer des rôles spécifiques à certains membres. En langue anglaise, on utilise pour désigner ces nouvelles formes d'organisations le terme de « self-management » ou d'« organisation basée sur le self-management ». Management libéré, entreprise libérée et gouvernance participative ou partagée sont des termes qu'on entend en France ; nous utiliserons ici ce dernier vocable qui nous semble moins associé à un auteur et une vision que l'usage du mot libéré. Si le symbole des organisations traditionnelles

est la pyramide hiérarchique, les nouvelles formes que nous regroupons sous l'appellation « gouvernance partagée » sont, elles, souvent associées au cercle. Celui-ci, symbolisant une « relation d'équivalence au pouvoir » au sein de collectifs de taille réduite, véhicule l'idée que chacun doit être entendu de la même manière dans le collectif, ce qui n'exclut toutefois pas une délégation de responsabilité et d'autonomie à l'un ou l'autre membre, dès lors que celle-ci est définie et décidée par le groupe. Des valeurs humanistes sont souvent convoquées comme fondement de ces modèles, valeurs proches de celles de la déclaration universelle des droits de l'homme « Tous les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits et en dignité. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité ». Les principes démocratiques de la cité sont, parfois explicitement, invités à investir ces organisations. Toutefois, tous les modèles de gouvernance partagée qu'on rencontre en entreprise ne poussent pas la liberté d'auto-détermination de la même façon. L'autonomie des individus et des collectifs de travail sera dans certains cas cantonnée à la manière de réaliser des objectifs fixés; ailleurs elle conduira à une réelle participation à la construction de ces objectifs et, ailleurs encore, elle amènera à solliciter chacun pour « penser » la mission, la raison d'être de l'organisation, puis son évolution. Si nous préférons parler de gouvernance plutôt que de management, c'est pour souligner que mission et modalités de définition des objectifs globaux font partie du champ qui nous intéresse ici.

Une critique courante (Linhart 2015, 2017; Coutrot 2018) adressée à ces modèles est qu'ils seraient - à l'inverse d'une libération- porteurs d'une forme renouvelée d'asservissement, chacun étant enjoint « à collaborer librement » à des objectifs qui en fait lui sont extérieurs, et, le cas échéant, pour servir l'intérêt de personnes elles aussi extérieures à l'entreprise, typiquement les propriétaires du capital. Loin des finalités humanistes affirmées, les marges de liberté accordées seraient motivées par une volonté de perpétuation de visées productivistes destructrices du social et de l'environnement, sous une forme mieux adaptée que le taylorisme à des contextes instables qui exigent plus de flexibilité et de réactivité dans les modes de travail, en laissant les salariés se débrouiller face aux aléas, en particulier sans autoriser de débat sur les moyens alloués ou les finalités ultimes.

## — 1. VISÉE DE CETTE CONTRIBUTION

Quelques études de cas et certaines synthèses visant à appréhender l'efficacité des modèles ont été récemment publiées et permettent d'avancer vers une vision critique de la gouvernance partagée (Karsenty, 2019; Weil & Dubey, 2020; Wyrzykowska, 2019). Notre travail se situe dans cette optique; il est ciblé sur le contexte particulier d'une administration publique. L'article interrogera les tensions entre injonction structurelle au changement d'un management public qui voudrait prendre quelques distances avec le paradigme bureaucratique traditionnel, et capacités d'appropriation de la gouvernance partagée vue comme une innovation managériale, à tout le moins dans son héritage sociocratique (Carbonnel, De Bony, Marshall, 2019). Nous nous appuyons sur le cas d'une entité d'un département de l'Est de la France qui a choisi d'adopter une forme de gouvernance partagée<sup>1</sup>. Avant cela, nous commencerons par évoquer quatre modalités de gouvernance partagée apparues successivement et présentes en France: la sociocratie (Endenburg, 1981-1998; Romme et Endenburg, 2006), l'holocratie (Robertson 2011), le modèle opale (Laloux, 2016) et la gouvernance cellulaire (Karsenty, 2019; Richard et Christin, 2019). Bien d'autres modèles existent et certains diri-

<sup>1</sup> Le cas d'une structure rattachée à la fonction publique territoriale s'écarte sur certains points d'une entreprise commerciale ou d'une structure de l'économie sociale et solidaire, mais nous ne nous appesantirons pas sur ces spécificités. L'articulation entre les décisionnaires politiques et les fonctionnaires chargés de la mise en œuvre peut pour partie être rapprochée de l'articulation entre un C.A. et le dirigeant, les cadres et salariés.

geants ont développé le leur sur la base de quelques principes exprimés ou non<sup>2</sup>.

L'analyse montre que ces quatre modèles ont tiré des enseignements des travaux de modélisation systémique entrepris notamment à la suite de l'école de Palo Alto, ainsi que des approches en termes de complexité (Morin, 1996) et d'auto-organisation (Prigogine et Nicolis, 1977) et d'émergence (Varela, 1989). Ces filiations sont directement revendiquées par la sociocratie, elles transitent pour l'holocratie et le modèle opale par le biais des réflexions théoriques sur l'organisation de la pensée portée par Ken Wilber (2001) et la théorie intégrale d'une part, de Peter Senge (1991) et des organisations apprenantes, d'autre part. Un des éléments-clés apportés par la systémique est la notion de feed-back (boucle de rétroaction), présente à de très nombreux niveaux dans ces formes d'organisation et dont une des fonctions est d'assurer une certaine stabilité associée à une capacité d'adaptation à un environnement peu stable, les modèles marquent ainsi une évolution par rapport à des modèles causaux plus strictement linéaires.

## — 2. PRÉSENTATION DES MODÈLES

Nous considérons que le modèle sociocratique (Endenburg, 1981, trad. 1998 ; Romme & Endenburg, 2006) est à la source des modèles holocratique, opale et cellulaire qui se sont construits en reprenant ses fondamentaux. La finalité mise en avant par Endenburg est l'auto-organisation aux différents niveaux du système (entreprise), avec pour principale règle l'équivalence entre les membres (légitimant tout apprentissage basé sur le questionnement et la remise en question, exprimés à l'occasion des réunions de « Cercle »). Quatre processus permettent l'actualisation de cette auto-organisation pour chaque entité organisationnelle.

- 1 - Le Cercle : il définit orientations, buts, objectifs, moyens de mise en œuvre et procède à l'évaluation des résultats ; il est composé d'acteurs exerçant des rôles organisationnels en son sein : responsable exécutif (ou « premier lien »), animateur, secrétaire, « deuxième lien ».
- 2 - La décision par consentement : collective, elle intègre réflexions, ressentis et objections des participants, voyant ces dernières comme des richesses pour bonifier la décision.
- 3 - L'élection sans candidat : c'est par son biais que les membres d'une équipe proposent, selon un processus codifié, à l'un d'entre eux d'exercer un rôle organisationnel donné.
- 4 - Le « deuxième lien » ou représentant des membres au sein du cercle « supérieur » : il garantit la participation ascendante de tous les membres, par représentation d'un niveau à un autre, pour assurer le fonctionnement du système dans sa globalité.

En première approche, on peut considérer que l'holocratie a presque intégralement conservé les principes de base de la sociocratie, bien que Robertson (l'auteur) affirme en avoir redécouvert certains avant de prendre connaissance des travaux pourtant bien antérieurs d'Endenburg (Robertson, 2016). Ayant expérimenté puis développé son modèle dans le cadre d'une société informatique, Robertson a été clairement influencé par des modèles organisationnels récents de ce secteur, en particulier *Getting Things Done* (Allen, 2004) et les méthodes Agiles (Fowler & Highsmith, 2001) qui s'appuient sur le manifeste du même nom. Nous soulignerons ici quatre caractéristiques distinctives majeures de l'holocratie. Tout d'abord, on observe que tous les cercles auto-organisés sont enjoints

<sup>2</sup> Le lecteur intéressé trouvera facilement des informations sur les cas de Favi, Buurtzorg, Poult, AES, Zappos, Visa, le groupe Hervé, etc.



à respecter une constitution<sup>3</sup> assez substantielle (d'environ 22 pages). Ensuite, lors des prises de décision par consentement, alors que la sociocratie va aider le membre qui ressent un désaccord à l'exprimer quelle qu'en soit l'origine, l'holocratie demande à ce que seules soient exprimées des objections liées aux rôles (ce qui exclut des vécus plus personnels) et contraint les possibilités d'argumenter. Troisièmement, l'holocratie prévoit des protocoles distincts pour les réunions et les décisions selon qu'elles visent à faire évoluer l'architecture de l'entreprise (matérialisée par les cercles et leurs liens fonctionnels) ou qu'elles revêtent un caractère plus opérationnel. Enfin la notion de tension<sup>4</sup>, limitée toutefois aux tensions liées aux rôles, y est présentée comme centrale, à la base de toute prise de décision collective. Selon ses promoteurs, l'entreprise ainsi gouvernée deviendrait une structure potentiellement extrêmement souple (« agile »), apte à s'adapter structurellement à des évolutions du contexte, dès lors que ces évolutions font apparaître des tensions perçues par les membres de l'organisation, qualifiées de « tensions de gouvernance » par l'auteur. Du point de vue des conditions de travail, il est intéressant de noter que le modèle holocratique annonce offrir un cadre définissant plusieurs catégories de tensions « légitimes », que chacun est invité à soumettre au cercle dans des réunions spécifiques, la prise de décision collective ayant pour objectif explicite de les traiter, de les résoudre, soit en faisant évoluer les processus de travail, soit en modifiant la structure.

Le modèle de Laloux ne prend pas pour focus principal une architecture précise et une déclinaison aussi formalisée d'un processus de prise de décision. Laloux s'est appuyé pour proposer le modèle de l'organisation opale, d'une part, sur une théorie générale des évolutions de la conscience (Wilber, 2001), dont il considère qu'elles se reflètent dans des évolutions concomitantes des modes d'organisation, d'autre part, sur des observations d'entreprises innovantes sur le plan de leurs modes de fonctionnement, dont il a considéré qu'elles étaient en phase avec ces évolutions de la conscience. Le modèle opale est dès lors l'abstraction produite par Laloux, tirée à la fois de ce qu'il a constaté dans ces entreprises et de ce que cette théorie laisse attendre. Pour lui, le modèle émergent se situe dans l'échelle de complexification des modes d'organisation « deux niveaux plus haut » que la plupart des organisations modernes que nous connaissons actuellement. Les entreprises opales, au nombre desquelles Laloux intègre (étonnamment<sup>5</sup>) l'holocratie, sont caractérisées par trois particularités : l'ancrage sur une raison d'être évolutive, l'auto-gouvernance et la prise en compte de la personne dans sa globalité, qu'on peut assimiler au droit, au devoir ou à l'incitation à « être authentique » dans ses relations professionnelles (wholeness). Laloux fait mention de structures articulant des cercles, mais principalement lorsqu'il parle de l'holocratie. Il évoque d'autres modes de prise de décision que la décision par consentement, notamment l'advice process<sup>6</sup> qui a en fait été développé par Dennis Bakke, un dirigeant d'entreprise (Bakke, 2013 ; Pirson, 2017).

Enfin, le modèle de la gouvernance cellulaire a été proposé très récemment par Jean-Luc Christin (Richard & Christin, 2019). Il cherche à dépasser deux limites de l'holocratie qui touchent d'une part à la légitimation d'un travail visant à réduire des tensions relationnelles et d'autre part à la sollicitation de chacun pour participer à la définition de la raison d'être de l'entreprise, vue comme articulée aux raisons d'être individuelles qui, pour le fondateur, habitent tout être humain. Le modèle préconise

<sup>3</sup> La constitution « holocratie » s'imposant à tous, limite la liberté d'organisation des individus et des cercles, l'autre contrainte structurante étant la raison d'être.

<sup>4</sup> Définie comme « la perception d'un écart entre comment nous souhaiterions que les choses soient et comment elles sont ».

<sup>5</sup> C'est étonnant à nos yeux parce que l'holocratie est un modèle qui n'accorde voix au chapitre qu'aux tensions liées aux rôles pris en charge par les personnes, alors que Laloux prône l'authenticité et considère préférable de venir dans l'entreprise avec toutes les composantes de la personnalité, i.e. pas seulement la part rationnelle.

<sup>6</sup> Qu'on pourrait traduire par « processus de consultation », consistant à donner le pouvoir à chacun de prendre une décision, sous réserve d'avoir préalablement consulté toutes les personnes qui seront impactées par cette décision.

la structuration d'espaces et de moments pour gérer ces deux finalités. On arrive à une structuration autour de trois espaces : l'espace « contrats » où se détermine ce qui doit être fait et comment, l'espace « relations » pour la régulation relationnelle et la construction du collectif, l'espace « sens » avec les questions de raison d'être. On peut considérer qu'il cherche à renouer avec l'objectif humaniste d'Endenburg, puisqu'il donne droit d'expression à des tensions relationnelles et non liées au rôle, en reprenant l'idée de consacrer des temps et des lieux spécifiques pour des tensions de nature différente.

La valeur ajoutée pour le gestionnaire des modèles holacratique, opale et cellulaire, par rapport au modèle sociocratique, a été questionnée : l'auto-organisation, comme les interrogations sur la raison d'être que le modèle opale revendique, apparaissent constitutives de la sociocratie, au même titre que les tensions organisationnelles ou relationnelles mises en exergue dans les modèles opale et cellulaire, qui sont dénommées « problèmes » impactant le fonctionnement organisationnel et portées à l'ordre du jour des cercles de prises de décision sociocratique (Tavernier, 2020).

De tous ces modèles se dégagent deux fondamentaux communs, déjà présents et parfaitement développés par la méthode sociocratique : le cercle et la décision par consentement (Marshall, Carbonnel, 2018).

- Premièrement, le cercle, qui matérialise une volonté d'équivalence de chacun de ses membres. Il se caractérise à minima par une vision, une mission et un but spécifiques<sup>7</sup>, ainsi qu'un fonctionnement semi-autonome mis en œuvre pour atteindre les objectifs, selon des moyens et processus de gestion qu'il lui appartient de définir et d'évaluer au regard des résultats obtenus.
- Deuxièmement, les prises de décision par consentement ; ce processus matérialise l'équivalence entre les membres d'un cercle dans la mesure où, quel que soit le rôle exercé par un membre dans un cercle, chacun est autant légitime pour contribuer à la décision ; le consentement est atteint lorsqu'il n'y a plus d'objection argumentée à la proposition faisant objet de la décision.

Ces deux fondamentaux ont été au cœur de la formation évaluée dans la suite de cet article. Dans la forme que nous avons implémentée lors de la formation, dans la droite ligne de notre lecture des apports spécifiques de la sociocratie, un temps conséquent a été consacré à travailler la question de la mission, de la vision et des objectifs susceptibles de fédérer le collectif.

### — 3. ÉVALUATION D'UNE FORMATION À LA GOUVERNANCE PARTAGÉE CHEZ DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

#### 3.1 Contexte

Entre juillet 2018 et janvier 2020, la Direction d'un service d'un Conseil départemental de l'Est de la France s'est intéressée au paradigme de la gouvernance partagée. Suite à une réorganisation interne, en lieu et place d'une seule personne, une direction collégiale a été mise en place, confiée à 9 directrices territoriales et directrices territoriales adjointes (DT-DTA). Chaque directrice ou binôme directrice-directrice adjoint anime sur son territoire l'action sociale et solidarité du Conseil départemental. Dans l'univers très structuré hiérarchiquement des administrations territoriales, l'adoption d'un fonctionnement basé sur la gouvernance partagée constituait une innovation d'importance, appelée à être particulièrement scrutée par l'administration du Conseil départemental.

<sup>7</sup> À noter que l'holocratie considère que les cercles secondaires sont structurés autour de buts strictement issus de leur affiliation à un cercle plus central.

L'analyse de la demande<sup>8</sup> formulée par les membres de la Direction de cette administration territoriale, a fait ressortir les besoins suivants: a) au sein du service: renforcer la capacité à travailler ensemble; clarifier les pratiques communes (d'une part) et spécifiques des différents territoires (d'autre part) b) entre ce service et les autres services: renforcer la compréhension du fonctionnement d'une Direction multipartite et de l'interlocuteur référent; c) entre ce Service et ses territoires d'intervention: prendre en compte la spécificité de chaque territoire tout en garantissant une homogénéité globale des services rendus. Des tensions se manifestent questionnant la capacité à travailler ensemble de ces cinq Directions Territoriales, soulignant l'influence des réseaux de proximité par rapport au siège du pouvoir administratif et politique de l'institution, ainsi que celle d'injonctions pouvant être perçues comme contradictoires: uniformiser par souci d'équité, tout en contextualisant les pratiques sur les territoires respectifs. Un besoin d'ajustement mutuel pour réguler ces tensions internes se faisait jour.

Confrontée aux limites des modalités habituelles de décision dans ce nouveau contexte organisationnel, une formation-action à la gouvernance partagée a été décidée pour ce collectif; elle a eu lieu entre septembre 2019 et janvier 2020.

La formation de six jours est une adaptation d'une formation longue en intelligence relationnelle organisationnelle et collective de l'Université de Lorraine<sup>9</sup>. Trois formateurs (dont les deux auteurs de cet article) sont intervenus pour faciliter la compréhension et l'expérimentation de la Gouvernance Partagée, de méthodes de communication authentique et bienveillante (adaptées du processus de communication non violente de Rosenberg, 1999), et d'outils d'intelligence collective tels que par exemple les « Chapeaux de Bono » (De Bono, 2017). Dans ce contexte particulier, l'objectif général est de contribuer aux changements sur les trois axes de l'intelligence organisationnelle, collective et relationnelle, au sein du réseau des Directions Territoriales concernées. Plus spécifiquement les sous-objectifs étaient de favoriser la construction d'une représentation partagée des besoins de changements à partir d'un diagnostic co-construit; renforcer la cohérence organisationnelle des visions, missions, buts, objectifs et moyens pour les atteindre et les évaluer; identifier le degré de satisfaction des besoins individuels; développer la capacité à utiliser les émotions dans la relation interpersonnelle; développer la capacité à offrir de l'écoute empathique et à faire des choix face à des situations difficiles pour favoriser la posture coopérative et renforcer les complémentarités au sein de l'équipe.

### 3.2 Méthode d'évaluation

En juin et juillet 2020, nous avons conduit une évaluation qualitative des effets de cette formation et cherché à savoir en quoi elle avait fait évoluer ou non le fonctionnement collectif de ces 9 personnes vers une gouvernance partagée plus satisfaisante. Nous avons donc contacté les DT-DTA pour des entretiens; la trame thématique des entretiens a été construite en s'appuyant sur la liste des conditions favorables à l'implémentation de la gouvernance partagée (Rüther, 2019; Höglund, 2015). Nous les considérerons ici comme des critères d'évaluation des acquis de la formation.

En les limitant à ce qui demeure d'application dans une organisation sans visée commerciale et à une investigation sur un changement à relativement court terme, seuls cinq des huit critères demeurent pertinents:

<sup>8</sup> Réalisée au travers d'un entretien en profondeur avec une des directrices, d'un entretien avec trois interlocutrices (directrice et directrices adjointes) et d'une demi-journée avec 7 des 9 membres du collectif.

<sup>9</sup> <https://formations.univ-lorraine.fr/fr/ressources-humaines/2878-inroc-intelligence-relationnelle-organisationnelle-collective.html>

- la transparence des informations (notamment financières et économiques) ;
- le rapport à la raison d'être de l'organisation et son actualisation, la possibilité de sa mise en cause par les parties ;
- le mode de consentement/participation aux décisions opérationnelles, aux choix politiques et à l'attribution des responsabilités/rôles ;
- la structuration de mécanismes de feed-back structurels (entre composantes de l'organisation, au sein des composantes, vis-à-vis de personnes extérieures concernées) ;
- la capacité d'embrasser différents paradoxes (Gilbert, Raulet-Croset, & Teglborg, 2019), parmi lesquels on peut citer : la nécessité de tenir compte de chacun (ses avis, ses besoins spécifiques, la spécificité de ce qu'il vit...) et celle de garder une efficacité dans la prise de décision ; la structuration dans les prises de parole (tour) versus la prise en compte de l'importance de la spontanéité dans les échanges.

Le matériau collecté consiste en 6 entretiens<sup>10</sup> enregistrés d'une durée moyenne de 67 minutes. Les données retranscrites ont été traitées dans une méta-matrice puis une matrice ordonnée (Miles, Huberman, 2015) ce qui a permis de dégager 13 thèmes distincts abordés par les DT-DTA. Parmi ces 13 thèmes, nous avons considéré que 7 renvoient principalement à la gouvernance partagée, alors que 6 autres renvoient davantage à la dimension relationnelle et à la pratique de la communication authentique et bienveillante. En octobre 2020, un retour collectif d'une demi-journée a été organisé sur la base des résultats liés à la Gouvernance ; les thèmes relationnels feront l'objet d'un traitement spécifique ultérieur que le contexte sanitaire nous a contraint à reporter. 8 participantes à la formation initiale ont alors été sollicitées pour attribuer deux scores à chacun des 7 thèmes en lien avec la gouvernance partagée ; le premier score renvoie au bilan de la formation, le second au besoin d'approfondissement. Nous les avons notés SC-Bil et SC-Appro respectivement. Un score élevé en SC-Bil renvoie à un fort consensus sur le fait que la formation dispensée a permis un progrès important dans la montée en compétence sur ce thème pour le collectif, un score élevé en SC-Appro renvoie à un fort consensus sur la nécessité pour le collectif d'approfondir le thème, le cas échéant par une formation complémentaire. Pour chaque type de réponse à un thème donné des entretiens, le verbatim l'illustrant est suivi du nombre de réponses correspondant parmi les 6 recueillies.

### 3.3 Principaux résultats des acquis de la formation à la gouvernance partagée

Après la formation, certains éléments de base communs aux différents modes de gouvernance partagée apparaissent mis en œuvre : la systématisation des tours de parole, y compris dans les réunions qui ont eu lieu en visioconférence dans le contexte de crise sanitaire ; la mobilisation d'outils tels que les tours de parole à l'ouverture et la fermeture des réunions ; une personne va jusqu'à se faire le relai de la méthode de décision par consentement dans des cercles non sensibilisés, i.e. au-delà du collectif des participantes à la formation.

Nous avons catégorisé les thèmes en 4 catégories en fonction de leurs scores (cf. figure 1) :

**CAT1** Thèmes considérés comme importants dans les acquis et pour lesquels les DT-DTA souhaitent un approfondissement (les deux scores sont hauts)

**CAT2** Thèmes moins importants dans la formation mais nécessitant d'être approfondis (SC-Bil bas, SC-Appro haut)

**CAT3** Thèmes importants dans la formation et jugés comme nécessitant peu d'approfondissement (SC-Bil haut, SC-Appro bas)

**CAT4** Thèmes considérés comme peu importants dans la formation et ne nécessitant pas d'approfondissement (les deux scores sont bas)

<sup>10</sup> Une des participantes avait quitté la structure au moment de l'enquête, six des huit restantes ont pu y participer.

Niveau de consensus sur l'importance pour le collectif de continuer à approfondir la compétence / le thème



**Figure 1** Catégorisation des réponses à l'évaluation, en fonction de l'évaluation des apports et de l'importance des thèmes/compétences abordés.

Nous avons en outre mis des titres aux catégories. Pour avoir une idée de ce sur quoi le collectif estime important de progresser, il faut s'intéresser aux catégories CAT1 et CAT2, hautes sur l'axe vertical. Pour avoir une idée des apports de la formation jugés les plus significatifs, il faut s'intéresser aux catégories CAT1 et CAT3.

### 3.3.1 CAT1 L'apprentissage de l'ajustement mutuel pour faire dialoguer des représentations différentes

Des visions divergentes au niveau des territoires ont été observées, elles conduisent toutefois à la légitimité des orientations et l'affirmation d'une identité commune (SC-Bil=14, SC-Appro= 18). C'est à la fois considéré comme un acquis notable de la formation (score SC-Bil élevé) et comme un point nécessitant un approfondissement (Score SC-Appro le plus élevé). Face à la « difficulté à définir une vision commune » compte tenu des spécificités des territoires (1/6), « l'adaptation territoriale » apparaît favorisée par la gouvernance partagée (1/6) ; cette dernière renforce « l'identité du groupe » (1/6) et permet « une mission bien incarnée sur le territoire » (1/6) ; le fait d'avoir travaillé collectivement lors de la formation pour définir en commun vision, mission et raison d'être « conforte et appuie les orientations prises » (1/6) ; au niveau individuel, la gouvernance partagée « remue au niveau des valeurs » permettant de mieux affirmer « pourquoi je fais ce métier » (1/6), ce qui contribue à renforcer une identité professionnelle commune au sein de cette équipe de professionnelles.

Par ailleurs, des prises de décision efficaces s'observent, quand elles dépassent les freins individuels, organisationnels et culturels (SC-Bil=16, SC-Appro= 16). A l'unanimité, les participantes considèrent que la décision par consentement « est une bonne chose » dans la mesure où elle « porte ses fruits » ; l'efficacité est appréciée : « il y a une vraie richesse car on prend en compte la parole des uns et des autres » (3/6), et « cela nous permet de nous mettre d'accord » (3/6). Toutefois, des disparités organisationnelles semblent pouvoir jouer : « c'est plus facile dans des petites structures souples » (1/6) ; de même les caractéristiques personnelles apparaissent discriminantes : « il y a le poids des caractères (2/6), de l'aisance orale (3/6) et de la perception du temps nécessaire à la mobilisation de ces méthodes : « parfois cela est vu comme consommateur de temps » tandis qu'à l'inverse, une autre participante/personne estime que « ça nous a permis de nous mettre d'accord sans passer des heures à discuter du détail ».

### 3.3.2 CAT2 La perception de ces méthodes depuis l'extérieur et la question du soutien politique

Une volonté de changement organisationnel a été constatée ; elle réclame toutefois un réel soutien politique (SC-Bil=5, SC-Appro= 17). Si ce thème apparaît moins central dans le fonctionnement

opérationnel du service, les participantes sont toutefois en demande d'approfondissement fort sur ce plan. « Des choses, et des outils sont à mettre en place » avec les équipes (2/6), « régulièrement la volonté d'être efficaces » conduit à questionner l'organisation des réunions », qui a du mal à se démarquer des fonctionnements spontanés plus traditionnels (1/6). Au-delà, le fait « qu'on a écouté nos avis, mais de là à dire que cela va impacter la décision... » (3/6) conduit à mettre en évidence que les changements attendus « dépendent de l'ouverture d'esprit et de la compréhension de ces méthodes » mais aussi « d'une vraie volonté politique » (4/6) ; faute de quoi, une personne a quitté ses fonctions, sans doute pour partie « pour aller vers des endroits où il est plus facile de faire changer les choses » (1/6).

Par ailleurs, les conditions de durabilité de ces changements nécessitent un portage institutionnel et politique, organisationnel (SC-Bil=6, SC-Appro= 15). Pour soutenir les acquis, les participantes soulignent l'importance d'« un portage institutionnel et même politique » (2/6) et le besoin d'une ressource interne experte pour soutenir et encourager les pratiques dans le temps « il nous faut quelqu'un qui maîtrise vraiment » (1/6) ; autant de conditions qui leur apparaissent pouvoir générer un impact durable sur la culture interne de l'équipe dans la mesure où « il y a une culture à changer » (1/6). Peut-être ajouter le fait qu'un changement culturel sur une branche du système ne suffit pas et qu'il faudrait former ou sensibiliser une proportion plus large des cadres de l'administration à ces pratiques alternatives.

### 3.3.3 CAT3 L'appropriation d'outils et méthodes de management inspirants, un collectif soudé par le travail en commun

Des outils et méthodes de management et de fonctionnement collectif sont perçus comme inspirants (SC-Bil=12, SC-Appro= 8). Les acquis des participantes sont importants dans cette catégorie et ne nécessitent pas d'approfondissement à leur sens. La formation est perçue comme « inspirante » (1/6) notamment dans la « découverte d'outils » (4/6) : outils pour « construire d'autres méthodes de management » (1/6) ou encore pour animer différemment les groupes (1/6) ; par ailleurs, « les choses ont bougé pendant la formation entre les membres » (1/6) ; l'équipe a ainsi « commencé à mettre en place des choses » (2/6), « pour mieux s'accorder » (3/6) et construire ensemble (1/6).

Les points les plus appréciés : recentrage, autonomie, cohérence, légitimité, convivialité, équivalence, efficacité (SC-Bil=17, SC-Appro= 1). Un apprentissage significatif et satisfaisant apparaît dans cette catégorie, renforçant l'efficacité, le sens et le plaisir dans l'activité. « La décision par consentement permet de remettre le sujet [ i.e. la raison d'être commune au groupe ] au cœur » (1/6) ; « Cette gouvernance ça donne de l'autonomie, de la cohérence » (1/6) ; avec l'élection sans candidat « la personne qui est élue est légitime car elle a été choisie par le groupe » (1/6). Par ailleurs, la convivialité de ces méthodes est pointée « j'ai vu la capacité à se réjouir ensemble » (3/6) comme la satisfaction face à l'efficacité des résultats « on a construit des choses concrètes ensemble et rapidement » (1/6). Une personne constate : « Je me suis découverte en prenant la parole » tandis qu'une autre souligne que « Le cercle c'est bien car on est à égalité de parole » (1/6).

### 3.3.4 CAT4 Délégation, évaluation : des appropriations modestes dans le contexte de la crise sanitaire de mars 2020

La délégation, comme l'évaluation apparaissent modestes du fait de freins conjoncturels mais également personnels (SC-Bil=5, SC-Appro= 3). Pour la délégation, l'impact de la formation apparaît peu notable, du fait que « cela marchait déjà avant » (1/6), ou encore car « c'est trop tôt [pour l'évaluer], on

n'a pas vraiment eu le temps » (3/6) ou encore du fait des disparités individuelles et territoriales « Chacun parle (...) au nom de qui on est, de notre histoire et de notre territoire » (1/6). Il apparaît également prématuré d'apprécier la capacité à mettre en œuvre des processus systématisés d'évaluation « car avec le contexte sanitaire on a été freinés » (1/6) mais aussi car « j'ai dit qu'on pouvait être fier de ce qu'on avait fait (...) par contre, demander aux autres si ce que j'avais fait convenait ou pas (...) je me sens pas de le faire. Peut-être cela [i.e. la réponse] ne serait pas sincère. » (1/6). Ainsi la capacité à faire des retours sur le travail collectif apparaît beaucoup plus aisée que celle à faire des retours personnels par crainte de biais déclaratifs [pour ne pas froisser, on préfère faire un feed-back strictement positif].

### 3.3.5 Thèmes relationnels

L'analyse met en évidence cinq thèmes relationnels. En substance, les participantes voient d'un côté des freins d'ordre relationnel à la mise en place d'un fonctionnement collectif efficace, de l'autre elles soulignent que la formation a permis de travailler l'écoute réciproque et l'expression de tous. Reporté en raison des conditions sanitaires, le travail de restitution et de questionnement collectif sur les acquis de la formation sur ces thèmes sera conduit ultérieurement.

## — DISCUSSION CONCLUSIVE

Au terme de cette étude sur l'appropriation des acquis d'une formation relativement courte à la gouvernance partagée, les tendances suivantes se dégagent. Les résultats regroupés dans la catégorie 1 montrent que le travail sur raison d'être et missions d'une équipe donne un cadre permettant l'appropriation des outils de décision par consentement au sein des réunions de cercle : « cela permet d'opérer ensemble efficacement, en particulier dans les décisions ». Les participantes voient cela comme un apport central tout en exprimant un besoin d'approfondissement. Ceci montre que la question du « pourquoi on est ensemble » est aussi importante que celle du « comment on décide ensemble » dans le respect des spécificités liées aux personnes et aux territoires où elles opèrent. C'est donc bien un élément central sur lequel le travail doit être prolongé.

Les résultats de la catégorie 2 permettent de souligner l'importance de se situer dans un environnement « porteur », c'est-à-dire de bénéficier d'un contexte politique et d'une direction qui soutient et comprend l'intérêt de la gouvernance partagée. Dans le cadre de la demande formulée par la structure, les formateurs n'avaient aucune légitimité à travailler cette question, qui nécessite en outre des interactions avec des acteurs non présents lors des formations. Selon notre conception de la progression vers un fonctionnement autonome, agir sur ce plan peut bien sûr être accompagné, mais ressort assez largement de l'auto-organisation du collectif, de son auto-saisine des problèmes qui génèrent des tensions afin de les réduire. Les participantes sont conscientes qu'un changement culturel sur une branche du système amène des difficultés dans les interactions avec les autres composantes. Ceci souligne tout l'intérêt d'une sensibilisation d'une large proportion des cadres de l'administration pour qu'ils puissent interagir de façon constructive avec un collectif inscrit dans un mode de fonctionnement différent.

Les résultats inclus dans la catégorie 3 montrent que la formation a su apporter des compétences qui se situent notamment sur la mécanique de la gouvernance participative, des outils assez simples comme la systématisation des tours de parole, les tours d'inclusion et de clôture font visiblement partie à présent du répertoire mobilisable par les membres du collectif. Cette catégorie montre aussi qu'une formation « impliquante » et active est appréciée parce qu'elle soude le collectif.

Si les changements organisationnels sont amorcés et contribuent à faciliter le dialogue interne au groupe, des résistances à ces changements sont attribuées à des "habitudes relationnelles" perçues comme s'étant "cristallisées au fil des années" et assimilées soit à des traits de personnalité, soit à des postures prises au sein du groupe.

Alors même que la grille d'évaluation mobilisée ne la mentionnait pas, cette dimension relationnelle est mise en avant par les participantes. Par conséquent, introduire dans la liste des critères la qualité relationnelle nous apparaît pertinent. Si elle n'a pas été mentionnée par Rùther, c'est peut-être lié au fait que sa liste de critères est issue d'échanges avec des entreprises privées (néerlandaises et américaines) inscrites dans la démarche depuis un certain temps et qu'un certain nombre de cadres auxquels la gouvernance partagée ne convenait pas avaient déjà quitté ces structures<sup>11</sup>. Dans une administration publique qui n'a pas adopté largement la gouvernance partagée -, cet effet d'ajustement réciproque entre les attentes de la structure et celles des personnes n'opère pas. Dans des structures territoriales, avec des emplois stables, il faut s'attendre à ce que demeure une tension entre une volonté d'aller vers un modèle plus ouvert tel que celui de la gouvernance partagée et un souci de conserver les acquis et la sécurité associés au modèle bureaucratique et à ses variantes modernes.

Plus largement, la confrontation entre l'habitus de personnes socialement structurées par la culture française et l'implémentation de la méthode sociocratique peut générer des résistances culturelles (Carbonnel, De Bony, Marshall, op.cit) ; aussi l'appropriation des acquis d'une formation innovante réclame-t-elle, à notre sens, d'une part le soutien managérial et d'autre part, une réelle volonté politique de changement. Au-delà de ce contexte, il pourrait être pertinent de confronter nos résultats à d'autres environnements pour élargir l'état des connaissances sur un sujet encore peu exploré dans la littérature et qui touche un point crucial des relations managériales : le rapport au pouvoir et son partage, notamment dans la définition de la mission d'un collectif donné. Par ailleurs, en période de fort chamboulement (tel que la crise sanitaire), on peut se demander si la gouvernance partagée sera plus résiliente et plus flexible pour traverser un contexte qui demande de multiples ajustements. L'avenir nous le dira.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Allen, D. (2004), *Ready for anything : 52 productivity principles for getting things done*. Ed. Penguin. 192 p.
- Bakke, D. (2013), *The decision maker*. P. Press Ed. 224 p.
- Carbonnel A., De Bony J., Marshall T. (2019), « Sociocratic decision circles and their contribution to renewal of management. An interdisciplinary approach in a French cultural context », in *European Academy of Management*, Lisbonne.
- Coutrot, T. (2018), *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Ed. Le Seuil, Paris, 245 p.
- De Bono E. (2017), *Les six chapeaux de la réflexion*, Eyrolles, Paris, 206 p.
- Endenburg G. (1998), *Sociocracy - The organization of decision-making*, Eburon, 264 p.
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001), « The agile manifesto », in *Software Development*, 9(8), p. 28-35.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A. C. (2019), « Autonomie et contrôle dans l'entreprise libérée : des effets paradoxaux », in L. Karsenty (Ed.), *Libérer l'entreprise, cela marche ?*, Toulouse : Octares Edition, p. 191-220.
- Höglund, J. (2015), « Sociocracy. A method for self governance », *Leanpub*.

<sup>11</sup> De nombreuses publications sur la gouvernance partagée font mention du départ d'une proportion significative de cadres intermédiaires qui ne trouvent pas leur place dans le nouveau mode de fonctionnement.



- Karsenty, L. (Ed.) (2019), *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Toulouse: Octares. 291 p.
- Linhart, D. (2015). « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades », in *Connexions*, 1(1), p. 49-60. <https://doi.org/10.3917/cnx.103.0049>
- Linhart, D. (2017), « Imaginer un salariat sans subordination », in *Le Monde Diplomatique*, Juillet, p. 20-21.
- Marshall T., Carbonnel A. (2018), « De l'initiative citoyenne à l'entrepreneuriat solidaire : quelle appropriation de la gouvernance par cercles sociocratiques ? », in *6<sup>èmes</sup> Rencontres GESS (Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires)*, IAE- Université de Paris 1, Panthéon Sorbonne.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015), *Analyse de données qualitatives*. Ed. De Boeck.
- Pirson, M. (2017), « Developing Humanistic Management Practice », in *Humanistic Management Association, Research Paper Series Forthcoming*.
- Prigogine, I. & Nicolis, G. (1977), *Self-organization in nonequilibrium systems*, Wiley, New York.
- Richard, D., & Christin, J. L. (2019), « Les effets réels d'un système holocratique et de nouvelles perspectives », in L. Karsenty (Ed.), *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 291 sq.). Paris : Octares.
- Robertson, B. J. (2016), *La révolution Holacracy. Le système de management des entreprises performantes*, Ed. Alisio. 256 p.
- Romme A. G. L. & Endenburg G. (2006), « Construction principles and design rules in the case of circular design », in *Organization Science*, 17, p. 287-297.
- Rosenberg M. (1999), *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) : Initiation à la communication non violente*, La Découverte, Paris, 240 p.
- Rütther, C. (2019), « Soziokratie, S3, Holokratie, Frederic Laloux », Reinventing Organizations, und New Work. Germany. Accessible sur : <https://www.soziokratie.org>.
- Senge, P.M. (1991), *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First Paris, 466 p.
- Tavernier P. (2020), « Gouvernance partagée » et Sociocratie, Centre français de sociocratie, [<http://www.sociocratie-france.fr/2020/11/gouvernance-partagee-et-sociocratie.html>]
- Varela, F. (1989), *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*, Paris, Seuil.
- Weil, T., & Dubey, A.-S. (2020), *Au-delà de l'entreprise libérée, Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Paris : Presse des Mines.
- Wilber, K. (2001), *Sex, ecology, spirituality: The spirit of evolution*, Shambhala Publications. Boulder USA, 851 p.
- Wyrzykowska, B. (2019), « Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions », in *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, 27(4), p 124-141.

# LE « STAND UP MEETING » : UN OUTIL DU *LEAN* POUR DISCUTER DU TRAVAIL DANS L'UNIVERS HOSPITALIER ?

**Antoine Koubemba**  
Aract Hauts-de-France

---

Cet hôpital fait partie d'un regroupement (cluster) d'établissements sanitaires animés par l'Aract Hauts-de-France qui se consacre à l'amélioration de la Qualité de vie au travail (QVT). La direction souhaite expérimenter le « Stand-up Meeting » dans ses services. C'est une méthode de résolution des problèmes et des irritants identifiés par les agents à l'aide de courtes réunions organisées régulièrement. La Présidente de la commission médicale est promotrice de la démarche et s'inspire de l'expérience réussie de l'hôpital de Dinant-Godinne (près de Namur) en Belgique. Le choix de cette méthode n'obtient pas immédiatement l'aval des organisations syndicales. En effet, le *Lean* est un sujet polémique en lien avec son usage dans l'industrie qui s'est parfois traduit par une intensification du travail. Aussi, la participation au cluster avait, entre autres objectifs, de lever le doute des organisations syndicales face au déploiement de celui-ci. Mais à travers cette mission, pour les chargés de missions de l'Aract, il s'agissait surtout de remettre la discussion autour du travail et de ses modalités de réalisation au centre des préoccupations des acteurs. Au-delà du *Lean* comme référence et comme modèle, c'est avant tout cet objectif qui était poursuivi dans l'intervention. C'est cette expérience que nous relatons ici.

**Mots-clés : Lean, Stand-up Meeting, travail, intervention, négociation sociale**

## — 1. LE *LEAN* À L'HÔPITAL ?

Le *Lean Management* a déjà une histoire ancienne inspirée des méthodes toyotistes d'organisation de la production. C'est au Japon qu'il a pris naissance. Mais rapidement, cette méthode d'organisation que certains commentateurs qualifient de « Post-fordiste<sup>1</sup> » s'étend à la fois au-delà de son aire géogra-

<sup>1</sup> C'est toutefois en observant le fonctionnement des supermarchés américains dans les années 30 que le fondateur de Toyota – Sakichi Toyoda – a eu l'idée de mettre en place le système du Juste-à-temps (Just in time) comme dans les rayonnages où les produits sont remplacés une fois les stocks épuisés.

phique (le Japon) et de son secteur industriel d'origine (l'automobile). Dès les années 80, la production au plus juste (Womack et Jones, 2009) conquiert l'Amérique du Nord et bientôt atteint les rives de l'Europe. Le *Lean* est caractérisé par la recherche d'efficacité et l'élimination de tout ce qui est superflu et qui ne crée pas de valeur : les stocks inutiles, les gestes en trop, les *process* inadaptés, etc. Toyota reste encore aujourd'hui le modèle phare de cette évolution en étant une des entreprises industrielles les plus rentables et efficaces. Autre innovation, l'amélioration des processus ne peut se faire sans la participation active des opérateurs. Il est demandé à ceux-ci non seulement de s'impliquer dans ce qu'ils réalisent mais également de concourir aux innovations de procédés et à l'amélioration des méthodes de production. Des groupes *Kaizen* de différents formats peuvent se réunir à intervalles réguliers pour apporter des améliorations continues au processus de production. Le «*Stand-up Meeting*» sur lequel nous reviendrons peut être considéré comme un outil du *Lean*. Les salariés se réunissent, analysent les situations, révisent les méthodes de production et décident des correctifs devant être introduits. Les démarches *Lean* participent ainsi d'un accroissement de la réflexivité dans le cadre du travail. La notion d'apprentissage collectif peut compléter cet objectif en dotant les salariés de compétences organisationnelles et en reconnaissant explicitement leur expertise.

La diffusion du *Lean* ne s'est pas faite sans controverses : les oppositions ont été nombreuses et il y a les pour et les contre. En fait, il existe de nombreuses «*solution Lean*» en fonction des contextes et des situations rencontrées. Dans certains cas, cela peut être une méthode pour accroître l'intensité du travail au détriment des conditions de travail. Il manque alors de tout : non seulement les stocks peuvent être au plus juste -- mais les espaces sont réduits à la portion congrue de même que les effectifs pour faire face à la charge de travail, forçant chacun à s'ajuster en permanence et à accroître le rythme<sup>2</sup>. Dans d'autres cas, c'est une méthode qui permet de mieux intégrer les personnes dans leur travail en leur donnant la possibilité de s'exprimer sur ce qu'ils font. Les travailleurs ne sont pas alors les objets d'une organisation du travail qui définit ce qu'ils doivent faire dans le moindre détail – et comment ils doivent rendre des comptes – mais des sujets actifs dans la détermination de leur environnement de travail.

### 1.1 Peut-on faire du *Lean* à l'hôpital ?

Les hôpitaux et les établissements de santé ont également été affectés par la vague du *Lean* depuis quelques années déjà. L'insistance sur les économies budgétaires et le mode de tarification à l'acte impliquent de calculer beaucoup plus et de rationaliser à la fois les moyens et les processus de travail. Pour certains chercheurs en sciences de gestion (Landry et Beaulieu, 2018), le *Lean* peut être un vecteur d'amélioration de l'efficacité mais aussi de qualité et de sécurité des soins. Notons que pour cette étude québécoise, il ne s'agit pas de rationaliser la décision médicale elle-même et la relation entre le patient et le médecin mais tout ce qui vient en amont et en aval de ces dimensions : la logistique et les besoins divers, médicaments, chambres, matériels, disponibilité du personnel et organisation du travail et des horaires, etc. On comprend évidemment que la qualité des soins et leur sécurité puissent bénéficier d'une meilleure organisation. Il importe aussi de faire participer le personnel à l'amélioration des processus et à l'organisation des activités quotidiennes. Théoriquement, l'implication plus forte du personnel permet d'accroître le sens au travail. Les décisions sont prises au plus près du terrain et de l'action. Il est alors attendu de la diffusion du *Lean* un apaisement et une amélioration des relations sociales.

<sup>2</sup> L'expérience racontée par Kamata Satoshi au sujet d'une usine Toyota dans les années 70 est à cet égard éloquente (1976).

Mais dans d'autres exemples les aspects positifs du *Lean* ne sont pas aussi évidents. Le *Lean* suppose une rationalisation forte de l'activité : il faut faire mieux, plus vite, avec moins de moyens et en réduisant les espaces inutiles. Il s'agit ainsi de réduire le temps de passage des patients, de maximiser le temps d'utilisation des blocs opératoires (voir Mahmoud et Angelé-Halgand, 2018). Le *Lean* est alors synonyme de rationnement délibéré des moyens, ce qui a occasionné les plaintes des soignants et la résistance des organisations syndicales. De plus, une question générale émerge : est-il possible de vraiment industrialiser le soin alors que celui-ci repose sur une relation particulière entre un soignant et une personne ? La notion de co-production permet de préciser la nature de cette relation. Le patient contribue à l'effort de soins et aux résultats que l'on en attend (voir Bouville et Trempe, 2015). Ce n'est pas une pièce interchangeable dans un process industriel. Pourquoi et comment développer un modèle issu de l'industrialisation pour cadrer cette relation ? Un autre élément concerne l'organisation du travail. Une plus grande polyvalence est généralement de rigueur dans l'organisation des équipes en situation de *Lean*. Chacun est amené à changer souvent de cadres de travail : la mobilité est requise (horaires, services, etc.) et l'adaptabilité est recherchée. Dans un système comme celui-ci, le risque le plus patent est une certaine « réification » de la relation aux collègues et aux patients<sup>3</sup>. Le sens au travail s'en trouve malmené avec l'inconvénient de pénaliser la qualité des soins. Enfin, l'idéal d'amélioration continue ne signifie-t-il pas en pratique une course sans fin pour accroître l'efficacité et baisser les coûts ? Dans cette course, les soignants sont d'autant plus mal à l'aise que ce sont des gestionnaires qui les invitent à mettre en place des systèmes d'intensification de leur activité qui se retournent contre eux. Pour certains, la rhétorique de la création de valeur ajoutée pour le « client », propre au langage *Lean*, ne doit pas cacher la recherche de l'optimisation financière et opérationnelle (la recherche d'une plus grande productivité) au détriment éventuellement de l'amélioration des conditions de travail.

Quoiqu'il en soit de cette controverse, le *Lean* s'est diffusé dans les hôpitaux français et il fait partie des moyens mobilisés par les soignants et les gestionnaires pour améliorer le fonctionnement des services. Mais l'important n'est peut-être pas de prendre parti dans cette controverse. Les usages du *Lean* sont nombreux et les formes d'appropriation de celui-ci sont sans doute plus déterminantes pour envisager les configurations concrètes qu'il engendre – c'est-à-dire ses usages effectifs – que la référence à un modèle canonique prétendument intangible<sup>4</sup>. Sans doute s'agit-il aussi de tirer le meilleur parti possible d'une disposition du *Lean* qui ne demande qu'à s'actualiser : la participation des salariés à la détermination de leurs propres conditions de travail. Ce n'est sans doute pas automatique mais c'est un pari que nous avons tenté dans cette intervention en favorisant un rapprochement entre les parties syndicales et managériales.

### 1.2 Le *Stand-up meeting* à l'hôpital

Le « stand-up meeting » est une réunion collective qui se déroule à l'intérieur d'un service ou d'une unité de soins. Elle rassemble les personnes de l'unité ou du service (les médicaux et paramédicaux) pour traiter « les irritants », c'est-à-dire ce qui rend difficile le travail pour les professionnels. C'est une réunion hebdomadaire, qui dure environ 15 à 20 minutes, animée par le cadre du service (ce n'est pas toujours le cas, il peut s'agir d'un autre professionnel formé ou volontaire) avec la participation du médecin du service (ou des médecins présents dans le service au moment de la réunion). L'en-

<sup>3</sup> Ce point est particulièrement développé dans l'article de Mamhoud et Angelé-Halgand (2018) à propos de l'industrialisation des blocs opératoires sous l'égide du *Lean*.

<sup>4</sup> Voir *10 questions sur le Lean*, Éditions de l'Anact, 16 p.

semble des personnels présents au moment de la réunion y assiste. Elle a pour objectif de trouver une solution commune pour résoudre l'irritant. De plus, un indicateur de suivi de la résolution de l'irritant est mis en place. Si l'indicateur évolue dans le bon sens, cela démontre que l'action engagée était la bonne. Dans le cas contraire, cela prouve qu'il n'est pas nécessaire de se focaliser sur cette action, mais qu'il faut réfléchir à une autre proposition d'amélioration, le tout sans sentiment de culpabilité.

Les avantages du *Lean* et de cette méthode particulière sont promus par les dirigeants de l'hôpital. Cette vision est partagée par le directoire qui y voit plusieurs avantages et décide de mettre en place le *Stand-up meeting*. Pour cet organisme, le fil conducteur du *Stand-up meeting*, c'est « remettre du temps de soins aux patients », créer donc de la valeur ajoutée pour ceux-ci, ce qui est au cœur des démarches *Lean*. Mais avant de mettre en place le *Lean*, une formation interne et externe sur le sens (qu'est-ce que on veut faire avec le *Lean* ?) et les outils du *Lean* est mise en place ; puis il est attendu une passation au service qui aura la capacité de gérer de façon autonome la démarche, avec une équipe pluridisciplinaire (paramédicaux et médicaux). Pour le directeur de l'établissement, les raisons du recours au *Lean* sont claires :

« Il faut remettre les acteurs dans leur métier. Partant du constat que beaucoup de tâches sont faites de façon conjointe par beaucoup d'agents, des agents qui n'ont pas la qualification. Par exemple, le fait d'aller chercher du linge par une infirmière alors que c'est une tâche de logistique, donc elle ne fait pas le travail à faire auprès du patient, ce qui génère une perte de temps. Le *Lean* santé doit permettre d'améliorer la qualité en travaillant sur le terrain, c'est surtout ça, un outil de terrain, qui permet de faire progresser les *process* qualité avec les équipes managériales, hospitalières ».

Cette approche est partagée par la présidente de la commission médicale :

« Ce sont les irritants qui empêchent les professionnels de santé de se concentrer sur la prise en charge du patient, comme les interruptions de tâches qui font qu'il faut appeler à de multiples endroits. Il est aussi important de soigner que d'organiser le soin, et inversement. On peut être très bon médecin, prendre en charge sur un acte particulier à un très bon niveau le patient, mais si la chaîne autour du patient dysfonctionne, non pas par déficit de compétence, mais par déficit d'organisation, le service rendu global au patient ne sera pas bon. Il n'est pas question d'avoir une vision productiviste des choses, mais de prouver qu'avec ce système de management de la qualité on améliore réellement les choses »

Pour l'Aract, le fil conducteur du *Stand-up meeting*, c'est la réponse à la question : peut-on considérer le *Stand up meeting* comme un outil qui permet de discuter du travail. Plus, fondamentalement, en faisant communiquer les professionnels, le *Stand-up meeting* peut être considéré comme un espace de discussion. C'est en effet avec cette préoccupation que l'Aract intervient ici. Rappelons que 5 critères permettent de qualifier les espaces de discussion dans une perspective de transformation du travail sous l'égide de la Qualité de vie au travail :

« Il s'agit d'abord (1) **d'espaces collectifs** qui permettent une (2) **discussion centrée sur l'expérience de travail** et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes, etc. Cette discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant (3) **un cadre et des règles co-construites** avec les parties prenantes. Ce

sont des (4) **espaces inscrits dans l'organisation du travail** qui visent à (5) **produire des propositions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler**<sup>5</sup> ».

Il ne s'agit donc pas seulement de discuter et de permettre l'expression de chacun – c'est un premier moment essentiel – mais plus fondamentalement de résoudre des problèmes concrets en décidant collectivement des actions à prendre :

« En ce sens, l'ouverture d'espace de dialogue sur le travail apparaît comme une pratique susceptible de réconcilier le développement des personnes et le développement de l'organisation, la performance sociale et la performance économique » (M. Detchessahar, 2019, p. 29).

## — 2. L'INTERVENTION ET LA DEMANDE DE L'ENTREPRISE

La méthodologie suivie dans cette intervention est du type formation-action (cluster), articulant des temps de regroupement des établissements et des temps d'accompagnement individuel de chaque établissement. Cette démarche se veut apprenante. Elle combine des apports de connaissances par l'Aract, notamment sur les espaces de discussion sur le travail, des méthodes d'analyse des situations de travail et des échanges entre pairs, représentants des divers services de l'établissement. Ces temps collectifs ont été conçus comme de véritables espaces de discussion sur le travail entre confrères, et entre trois types de représentations sociales et professionnelles : médicale, salarié, et direction. Les outils et techniques utilisés sont l'analyse documentaire, les entretiens et les espaces de discussion sur le travail (une analyse qualitative).

Dans l'établissement hospitalier, lors du début de la démarche, des rencontres plurielles avec les acteurs ont eu lieu. Le directoire a d'abord été rencontré. Nous avons constaté que le directoire n'était pas enclin à impliquer les représentants du personnel dans la démarche. Ils étaient exclus de la discussion sur la mise en place des *Stand-up meetings*. La commission médicale avait même une perception négative du rôle des représentants du personnel : « Les RP ne sont pas dans une posture constructive, ils s'opposent par principe à tout ce qui émane de la direction ». Le CHSCT n'est donc pas une force sur laquelle s'appuyer pour impulser des projets, qui plus est à propos d'un sujet polémique perçu comme un moyen d'en demander encore plus des salariés. Une information/consultation en CHSCT apparaît rédhibitoire, vécue comme une perte de temps. Une rencontre a également lieu avec le service qualité qui est pilote du projet. Cet acteur sera sensibilisé en cours de route à la dimension « travail » du *Stand-up meeting*.

Il est pourtant souligné par les intervenants de l'Aract que l'implication des représentants du personnel (passage en CHSCT) est une condition de réussite du projet. Le dialogue social et professionnel est au cœur de toute démarche d'amélioration de la QVT. En insistant, l'Aract propose et obtient du directoire une rencontre avec les représentants du personnel pour discuter du projet. La DRH est favorable à cette évolution, car elle propose l'organisation d'une réunion extraordinaire du CHSCT dédiée spécifiquement au projet.

Cette réunion permet un débat même si celui-ci ne s'avère pas complètement satisfaisant. Les représentants du personnel ont exprimé un doute sur l'ensemble du projet. Ils contestent l'utilité du sujet. Ils évoquent aussi le manque de concertation (« c'est le choix de la direction »). Ils considèrent que d'autres sujets étaient prioritaires pour la QVT (le projet s'inscrit dans une démarche plus globale

<sup>5</sup> S. Journaud, (2015), « Et si on parlait du travail ? » : [https://www.nouvelleaquitaine.aract.fr/images/DOC\\_MANAGEMENT/Espaces\\_Discussion\\_Limousin\\_2015.PDF](https://www.nouvelleaquitaine.aract.fr/images/DOC_MANAGEMENT/Espaces_Discussion_Limousin_2015.PDF)

de QVT). Par ailleurs, le sujet est polémique : le *Lean*, pour eux, provient du secteur industriel (automobile) et est assimilé – à tort ou à raison – à l’augmentation de la productivité et à un risque de dégradation des conditions de travail.

Les représentants du personnel ont néanmoins accepté de participer à cette rencontre, ce qui constitue en soi une avancée. À cette occasion, la DRH, soutenue par les représentants du service qualité, a présenté le projet et les premiers résultats issus de l’expérimentation du *Stand-up meeting*. À ce stade, des échanges riches ont eu lieu, ce qui a permis aux représentants du personnel de mieux cerner le projet et d’en avoir une autre représentation : sans aller jusqu’à le soutenir, ils ne s’y opposent plus, dans la mesure où les agents y trouvent leur compte (dans le sens de l’amélioration des conditions de travail) et participent volontairement au processus. Pour l’Aract, c’est un progrès qui a été permis par l’inscription d’objets de travail concrets dans le dialogue social formel. Le regard de la présidente de la commission médicale évolue également en soutenant cette tentative d’association et de participation des représentants du personnel au projet. Cette évolution positive s’est traduite par l’accord donné à l’Aract non seulement de rencontrer les représentants du personnel mais également de lancer la démarche de recherche-action en constituant des groupes de travail.

### — 3. LES GROUPES DE TRAVAIL ET LA DISCUSSION À PROPOS DES *STAND-UP MEETINGS*

L’organisation de rencontres collectives entre ces acteurs permet à chacun de s’exprimer et de préciser sa position face au *Stand-up meeting*. C’est aussi l’occasion de faire remonter des éléments concrets du vécu de l’expérimentation de cette méthode. En pratique, il en est attendu un dépassement des postures toutes faites et une appropriation plus soucieuse des conditions de travail de ce nouveau dispositif. Les groupes de travail ont insisté pour valoriser la dimension travail et les résultats atteints. Au-delà, ces groupes de travail ont été utiles pour apporter la dimension travail dans un projet, guidé par le service qualité, qui aurait pu être trop normatif. La généralisation du déploiement du projet peut ainsi être envisagée.

Les témoignages suivants émanant de ces groupes de travail permettent de suivre l’évolution du projet et l’importance qu’il revêt pour les acteurs :

« Je trouve ça très intéressant, la participation des professionnels différents, avec un investissement de tout le monde, aussi bien médecin qu’auxiliaire, la participation active de différents personnels, je trouve de l’intérêt par rapport au sujet abordé, aux problématiques posées (infirmière) ».

« Ce sont des décisions prises de concert, de façon pluridisciplinaire, finalement tout le monde est relativement d’accord avec les décisions prises, ce n’est pas une décision descendante pure et simple qui pourrait être ressentie comme subie, tout le monde est acteur de l’évolution de l’organisation (médecin chef de service). »

On voit dans ces commentaires qu’il ne s’agit pas simplement de s’exprimer mais de résoudre des problèmes concrets. Nous sentons aussi que cette démarche, en mobilisant des acteurs venant d’horizons différents, permet d’installer une plus grande transversalité des décisions.

Finalement, le *Lean* apparaît comme une méthode participative pour régler les problèmes avec les principaux concernés :

L'important dans le *Lean*, c'est de laisser la parole à tous les soignants, acteurs du soin et pouvoir aller chercher les bonnes idées là où elles se trouvent. Tout le monde est à même de participer à la vie du service, toujours avec la qualité vers le patient en ligne de mire. Mais cette participation de tous dans une démarche qualité est essentielle dans une bonne cohésion d'équipe, en tous cas pour la renforcer si besoin (médecin responsable de pôle) ».

« Entrevoir des problématiques dont on n'avait pas connaissance, participer à notre niveau à la résolution des problèmes, ça permet à chacun de se sentir écouté, considéré, puisque in fine on trouve des solutions pour les uns et pour les autres (médecin chef de service) ».

Ce travail a permis l'évolution des représentations des acteurs et l'amélioration du dialogue social : les organisations syndicales ont participé au CHSCT, le service qualité et la DRH ont pu exposer la démarche et les résultats obtenus, des échanges riches ont eu lieu, les organisations syndicales ont mieux compris le projet. Sans toutefois le soutenir, elles ne s'y opposent plus forcément. Cette intervention a aussi permis l'évolution de la fonction qualité : celle-ci est passée d'une vision normative à une prise en compte de l'importance du travail réel dans la résolution des problèmes concrets. Par ailleurs, bien que le fil conducteur du *Stand-up meeting* pour le directoire est de « remettre du temps aux soins des patients », on peut aussi faire les constats suivants :

- il permet de favoriser l'expression directe des personnels sur leur travail, en traitant les irritants et en trouvant des solutions adaptées ;
- il permet de mettre en place un processus de traitement des irritants au plus près de la production de soins et avec les acteurs concernés.

Le *Stand-up meeting* permet de redonner du pouvoir d'agir aux acteurs de terrain. À notre sens, au vu de ce qui s'est passé dans cet établissement hospitalier, nous pouvons conclure que ce dispositif peut être considéré comme un espace de discussion sur le travail selon la définition de l'Anact que nous avons évoquée précédemment.

Les commentaires suivants extraits des discussions entre les groupes de travail montrent éloquentement cette utilité des *Stand up meetings* :

« Ce que j'aime particulièrement avec l'équipe, c'est un échange dont on n'a pas l'habitude. On a beaucoup de problématiques qu'on aimerait traiter et on n'a pas souvent des occasions pour se réunir, en dehors du poste de travail, pour en discuter (infirmière et animatrice *Stand-up*) ».

« On a réglé pas mal de petits problèmes organisationnels au sein du service : exemple, au niveau transmission, on a mis en place un cahier de transmission, on a gagné en communication et en transmission (cadre et animatrice *stand-up*) ».

« Au tout début qu'on a vu le tableau, on s'est dit qu'est-ce-que cela ? Ça va être compliqué, mais pas du tout ; à l'utilisation, c'est finalement très simple, et ça améliore les problématiques dans le service (AS) ».



« Un autre point fort de la communication est d'entrevoir des problématiques jusque-là inconnues. Exemple : quand une AS me parle d'une problématique qui m'implique pleinement, moi j'ai mon rôle à jouer, mais avant je n'avais pas de visibilité sur ces problèmes-là. Dernière chose importante, c'est dans l'échec de la mise en place de certaines actions, ça permet de dire qu'on a essayé telle solution, proposée par une personne parce qu'elle pensait que c'était la bonne, finalement ce n'est pas la bonne après essai, on peut passer à autre chose. On peut ainsi tester différentes solutions et aboutir à celle qui sera la plus adaptée au service (médecin et chef de service) ».

## — CONCLUSION

Le *Lean* n'a pas toujours bonne presse lorsqu'il est mis en place dans le système hospitalier. Issu du monde de l'industrie, il fait craindre une intensification du travail qui se mettrait en œuvre au détriment du patient et de bonnes conditions de travail. Ce type de configuration existe certainement. Ce qui compte pour l'éviter, c'est la qualité de l'appropriation du projet à partir de principes relativement simples : information extensive sur le sens de l'exercice et son suivi, participation de l'ensemble des acteurs, progressivité de la mise en place du projet et possibilités de retour en arrière de façon expérimentale, etc. Il peut aussi apparaître pertinent de proposer un accompagnement aux acteurs comme cela a été le cas ici. Tous peuvent alors s'exprimer et parler du travail plutôt que chercher à occuper des positions d'influence et de pouvoir. Ce n'est pas toujours facile mais cela permet une meilleure assimilation des projets.

Dans ce cas, l'expérience des *Stand up meetings* a permis de :

- valoriser la contribution de chaque professionnel à la qualité du travail et à la performance collective (capacité d'expression) ; cela assure une plus grande capacité d'écoute du manager (management du travail) ;
- renforcer la dimension collective du travail (cohésion d'équipe) et la capacité d'action au niveau local (la subsidiarité).

Pour ces raisons, ce dispositif contribue à « rendre le travail visible » (P.-Y. Gomez, 2013) et à faire de celui-ci un espace de discussion sur le travail, comme le conçoit l'Anact. Ainsi la participation au cluster animé par l'Aract Hauts-de-France assure une crédibilité scientifique à la démarche empirique de l'établissement. Enfin, cette démarche a permis une évolution des acteurs (organisations syndicales et directoire) en permettant de mieux articuler dialogue social et dialogue professionnel.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Bouville, G. et Trempe, C. (2015), « La mise en place du Lean Healthcare : un bouleversement de l'univers hospitalier ? », in Fermon, B., Grandjean, P. (coord.), *Performance et innovations dans les établissements de santé*, Dunod, Paris.
- Detchessahar, M. (coord.) (2019), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Nouvelle cité, 237 p.
- Landry, S. et Beaulieu, M. (2018), « Formulation et mise en œuvre d'une stratégie logistique hospitalière : un exemple d'industrialisation », in *Management & avenir santé*, n° 3, mai.
- Mahmoud, Z. et Angelé-Halgand, N. (2018), « L'industrialisation des blocs opératoires : Lean management et réification », in *Management et avenir santé*, n° 3, mai.
- Gomez, P.-Y. (2013), « *Le travail invisible* », François Bourin.
- Womack, J. et Jones, D. (2009), *Système Lean : penser l'entreprise au plus juste*, Pearson.
- Satoshi, K. (1976), *Toyota, l'usine du désespoir. Journal d'un ouvrier saisonnier*, Les éditions ouvrières, 255 p.

# ÉLABORER COLLECTIVEMENT LES DÉCISIONS POUR PRÉVENIR LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL.

L'expérience de l'association GRIM<sup>1</sup>

**Mathieu Goyet**

directeur de territoire Rhône – Association GRIM

et **Patrick Pozo**

président de l'Association GRIM<sup>1</sup>

---

Décider des actions à prendre dans le cadre des obligations de protections juridiques des personnes vulnérables<sup>2</sup> (tutelle, curatelle ou sauvegarde de justice, etc.), ou de l'accompagnement médico-social, n'est pas évident pour les professionnels œuvrant dans cette association qui exerce ses missions dans la région lyonnaise. Les missions de cette entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont diverses mais une de celles-ci retient particulièrement l'attention : la protection des majeurs vulnérables par des mandataires en charge de les suivre, de les conseiller et de les protéger parfois contre elles-mêmes. Plus d'une centaine de professionnels s'occupent ainsi de plus de 1 600 bénéficiaires placés sous des mesures de protection. Cette activité de protection tutélaire n'est pas sans paradoxe. Il s'agit ainsi, par exemple, de protéger les biens des personnes mises en tutelle mais aussi de soutenir leur autonomie et de respecter leurs droits. Les évolutions législatives récentes (Loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs et Loi du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice) visent à protéger les biens des personnes tout en favorisant, dans la mesure du possible, et selon appréciation et décision de justice, leur autonomie et leur capacité d'action. Afin de favoriser l'échange de pratiques pour faire face collectivement aux situations « paradoxantes » ou difficiles, il est mis en place une commission sociale dans laquelle il est possible, pour les professionnels, de venir discuter des cas problématiques. Nous relatons ici l'expérience de cette commission qui fonctionne comme un véritable espace de discussion sur le travail.

**Mots-clés: vulnérabilité, échange de pratiques, commission sociale, espace de discussion sur le travail**

<sup>1</sup> Voir, <https://www.grim69.org/>

<sup>2</sup> Art 425 du code civil : « Toute personne dans l'impossibilité de pourvoir seule à ses intérêts en raison d'une altération, médicalement constatée, soit de ses facultés mentales, soit de ses facultés corporelles de nature à empêcher l'expression de sa volonté, peut bénéficier d'une mesure de protection juridique ».

## — INTRODUCTION

Les activités de l'association GRIM au sein de l'ESS sont fondées sur les valeurs de la solidarité, du respect et de l'adaptabilité. L'association assure l'hébergement, la protection juridique, l'accompagnement social et médico-social de personnes fragiles, en raison d'une situation de handicap ou de l'âge. Ces activités se déploient dans un contexte de complexité socio-économique grandissante. Nous définirons celle-ci. Elle impose aux professionnels de terrain de prendre des décisions qui ont des incidences fortes sur les personnes, alors que le doute et l'incertitude concernant les actions à conduire sont omniprésents. Cette situation comporte des conséquences sur les conditions de travail, sur la qualité de vie au travail et la façon dont les mandataires judiciaires exercent leurs activités. Cette difficulté croissante interpelle le management et impose à celui-ci de proposer de nouvelles formes d'élaboration des décisions, plus collectives, en prenant en compte la complexité, l'incertitude ainsi que la nécessité de conserver une approche éthique des situations.

Nous décrivons dans la *première partie* de cet article comment a été pensée, au regard de l'évolution de nos métiers qui doivent appréhender de multiples contraintes et une complexité grandissante, la « *commission sociale* ». Elle apparaît bien comme une tentative d'innovation managériale qui prend en compte la prévention des risques psychosociaux mais aussi l'amélioration de la qualité des prestations aux bénéficiaires. Dans une *deuxième partie* nous décrivons plus précisément l'organisation des « *commissions sociales* » et leur évolution en 2019. Nous montrerons aussi dans cette partie, en pratique, des situations qui ont été présentées et discutées au sein de ces commissions, ainsi que les effets qui ont pu être observés. Enfin, nous proposerons dans une *troisième partie* de mettre en lumière les effets positifs et les freins rencontrés pour la mise en œuvre de cette innovation. Nous mettrons en avant des pistes d'évolution, peut-être dans un champ élargi qui aurait alors pour cadre l'ouverture « d'espaces de discussion sur le travail », tels que l'Anact les présente depuis quelques années.

## — 1. UNE SITUATION DE TRAVAIL COMPLEXE ET PARADOXALE ?

L'association GRIM existe depuis 1987, elle emploie plus de 160 professionnels en 2021. Les services sont de différents types :

- Hébergement d'adultes reconnus en situation de handicap psychique.
- Accompagnement social et médico-social d'adultes reconnus en situation de handicap psychique.
- Protection juridique de majeurs vulnérables en raison de l'âge ou d'une situation de handicap.

Les professionnels de l'association GRIM représentent un large panel de métiers, éducatifs, soignants, juridiques, administratifs... Le contexte dans lequel œuvrent ces professionnels doit être situé car il influence le cadre et le vécu du travail. Si le paysage du secteur médico-social est depuis des années très changeant, incertain avec des financements contraints, la population accompagnée, protégée ou hébergée a également évolué vers de plus grandes difficultés : complexification des situations, augmentation des troubles psychiques (schizophrénie, bipolarité, dépressions, états dits « limites »), évolution de la désocialisation, etc. Il reste évidemment un invariable, c'est l'engagement des professionnels, l'engagement relationnel, auprès de personnes fragiles, par le choix même de ces métiers qui relève souvent de la vocation et d'un engagement subjectif élevé. Toutes nos actions relèvent bien de la mise en œuvre de la valeur de solidarité, déléguée par les pouvoirs publics à notre association.

Si donc la mission est « belle », pleine de sens, pour le dire simplement, elle comporte aussi une grande responsabilité, des limites, des paradoxes et des incertitudes qui peuvent altérer la qualité de

vie au travail des salariés et générer de la souffrance psychique.

Un paradoxe réside dans l'exercice même de la mission. La loi de 2007 renforce une double protection aux personnes : protéger leurs biens mais aussi leur autonomie et leur dignité. En pratique, le juge décide du niveau de protection – grâce à un certificat médical, par exemple – et de la capacité de la personne à défendre ses propres intérêts. La tutelle ne s'exerce donc pas sans limites. La mission même est porteuse d'un paradoxe puisqu'il s'agit de protéger, et donc de restreindre en plaçant les personnes sous une autorité tutélaire – exercée par les mandataires – mais aussi d'accompagner les bénéficiaires vers l'autonomie. Il y a donc, d'un côté, pour assurer les obligations judiciaires, des mesures de restrictions concernant les décisions de la vie quotidienne – financière, logement, bancaires –, et de l'autre une obligation de protéger et de renforcer la capacité d'action des personnes dans des limites définies. P.Vidal Naquet (2020, p. 17) qui a effectué un travail d'observation des « *commissions sociales* » pendant un an et demi parle ainsi de ce paradoxe contenu dans la loi même :

« Cette loi met donc clairement en tension une protection qui passe par la restriction de l'exercice des droits des personnes (en matière aussi bien patrimoniale que personnelle), et qui, d'un autre côté, étend ses capacités à agir et à consentir, notamment en matière personnelle... ».

Par conséquent, l'activité de travail des mandataires est traversée par des incertitudes très nombreuses. Les décisions que les professionnels ont à prendre (du moins pour les grandes) sont marquées par leur caractère « indécidable » ; il n'est pas aisé de déterminer l'arbitrage qu'il convient d'effectuer entre « protection » et « autonomie ». Les personnes protégées et accompagnées souffrent souvent de troubles psychiques. Elle se trouvent pour cette raison parfois dans des situations à risque où leurs vies même sont parfois en jeu. Dans ces circonstances, si les professionnels ne contrôlent pas la vie des personnes, et heureusement, ils sont amenés à agir et parfois à contraindre. C'est le cas fréquent avec les demandes d'hospitalisations sous contraintes<sup>3</sup>. La liberté reste la règle et les personnes qui sont confiées à l'Association « échappent », parfois pour le pire, à la tutelle et au contrôle de celle-ci. De plus, les professionnels sont aussi confrontés régulièrement au décès des personnes qu'ils essaient d'aider.

Ainsi le choix d'agir ou de ne pas agir face à une situation à risque pèse lourd. Et ces situations sont fréquentes. Il paraît alors évident que les professionnels sont aussi dans une situation risquée pour eux-mêmes en raison des effets psychologiques occasionnés par les responsabilités qui sont les leurs. Au-delà même du concept de « qualité de vie au travail », il s'agit là d'évoquer des souffrances importantes. Dans cette réalité du travail, les choix à faire se situent, nous l'avons évoqué, face à des situations souvent complexes, dans des zones d'incertitude très larges. Par définition, et pour un large éventail de décisions, il n'y a pas de procédures toutes faites qui pourraient réduire l'activité à l'application de normes préétablies. Ce qu'il convient de faire en situation n'est pas évident.

<sup>3</sup> Article L3212-1 du code de la santé publique – à propos de l'hospitalisation à la demande d'un tiers.

### La complexité

Le concept de complexité est souvent utilisé actuellement, parfois galvaudé, il convient donc de le définir. Si les mots ont un sens, ils prennent d'abord forme dans l'étymologie. En l'occurrence, *complexe* vient du latin *complexus* qui veut dire « *ce qui est tissé ensemble* ». En allant plus loin, nous voyons que ce terme peut être scindé entre « *cum* » qui signifie avec, et « *plectere* » qui signifie plier. Le Larousse définit ainsi le caractère de ce qui est complexe : « Qui contient plusieurs parties ou plusieurs éléments combinés d'une manière qui n'est pas immédiatement claire pour l'esprit ». La complexité caractérise un pan important de l'activité des professionnels, travailleurs sociaux et mandataires de l'Association.

Il est connu que cette complexité inhérente au travail social implique des questionnements éthiques nécessaires. L'éthique est une démarche active, permettant de prendre des décisions quand les valeurs admises s'opposent, sont en conflit et qu'il s'agit de trouver un point d'équilibre entre les tensions en jeu dans l'activité. Un exemple courant dans nos métiers est l'opposition entre les valeurs de protection et de liberté. Le professionnel est face à un dilemme : doit-il protéger la personne accompagnée, quitte à limiter sa liberté ou doit-il privilégier cette liberté, quitte à le laisser dans une situation à risque ? Ce dilemme est courant dans l'activité du mandataire. Or, il est connu que les conflits de valeurs peuvent provoquer de la souffrance.

Ainsi, il s'agit bien d'une question que l'organisation doit assumer au bénéfice de la qualité de vie au travail. Les salariés ont donc à traiter quotidiennement des problématiques qui se présentent avec des facteurs multiples, « tissées » ensemble, « pliées », c'est-à-dire peu visibles ; et ces problématiques sont celles de citoyens fragiles, demandant de l'aide, ayant besoin d'être accompagnées dans ce qu'ils traversent ce qui implique une grande responsabilité pour les mandataires. La question est donc posée : comment l'organisation peut-elle permettre aux salariés de faire face, d'assumer cette responsabilité, et de prendre des décisions les plus adaptées possible, au regard de tensions irréductibles présentes dans l'activité ?

Là apparaît une des idées fortes de ce qu'est notre intention en instaurant ces « *commissions sociales* » : il s'agit d'essayer de « déplier » les situations afin d'en faire apparaître, collectivement, autant que possible, tous les aspects, souvent paradoxaux, remplis de contradictions et d'incertitudes. Cela dans le but de définir ensemble des pistes de résolution, d'amélioration de la situation de vie de la personne accompagnée/protégée ; et offrir aux professionnels un cadre d'élaboration qui « dé-personnalise » la charge de cette responsabilité.

L'hypothèse sous-tendue par cette innovation managériale pourrait donc être ainsi formulée : la qualité de vie au travail se trouve améliorée grâce à l'existence d'espaces d'élaboration collective, inter-services, pluridisciplinaire, avec la présence d'administrateurs de l'association. Ces instances permettent d'agir en prenant mieux en compte tous les aspects des situations complexes rencontrées, et ainsi assumer les décisions difficiles, éclairer ce qui peut apparaître comme des injonctions paradoxales ou des incertitudes, assumer que le résultat de l'action ne peut pas être garanti. Dans cette perspective de complexité systémique, il s'agit de ne pas laisser seuls les mandataires exercer leurs missions et de leur faire profiter d'un espace de décision plus collectif et partagé.

Après avoir caractérisé la logique des « commissions sociales » mises en place au sein de notre association, nous allons maintenant décrire la manière dont elles ont été mises en œuvre en pratique, depuis une dizaine d'année, avec une évolution importante en 2019. Nous illustrerons la démarche avec trois exemples de situation qui ont été traitées lors de ces commissions, en montrant les effets qui ont pu être observés.

## — 2. LA COMMISSION SOCIALE EN PRATIQUE, SON ÉVOLUTION EN 2019 : TROIS EXEMPLES DE SITUATION.

Les « *commissions sociales* » ont été d'abord instaurées au sein de l'association GRIM, au service de protection juridique des majeurs, ceci depuis plus de dix ans. Elles étaient alors portées par un salarié avec une fonction dite de « référent social ». Nous voyons là que le premier temps de ces commissions était d'abord :

- Au sein d'un seul service.
- Conduites par un salarié positionné comme spécialiste de la résolution de ces situations particulières.

En 2019, l'association fait le choix de donner une autre dimension à ces commissions, qui se démultiplieront sur trois sites, avec une fréquence mensuelle. Cette évolution fait suite à l'élaboration par P.Vidal Naquet (voir 2020) de son analyse tirée de l'observation pendant un an et demi de ces commissions. Cette analyse a été le support principal pour que nous rédigeons le premier opuscule de notre association dont le titre est : « Assurer la protection tutélaire et promouvoir l'autonomie : un équilibre incertain ».

Deux choix importants et signifiants ont été faits quand a eu lieu l'évolution des « *commissions sociales* » en inter-services. Le *premier* est le fait que ces réunions se font désormais avec la participation de professionnels de différents services dans le but d'apporter un regard tiers, qui ne soit pas en prise directe avec la situation, ainsi que des compétences différentes. Le *deuxième* est la participation systématique d'un administrateur de l'association à ces réunions. L'intention est de faire exister l'association auprès des salariés au plus près de la démarche d'élaboration collective et d'alléger la charge subjective ressentie par le professionnel en raison des décisions qu'il prend, décisions qui ont des conséquences sur la vie des personnes protégées/accompagnées. Il s'agissait donc d'inscrire ces commissions encore plus largement dans l'organisation, de leur donner une place centrale, transversale.

Si les innovations sont possibles dans notre secteur, comme dans les autres, il reste qu'il est très particulier, la « matière » que nous travaillons étant humaine ; c'est pourquoi il semble important de l'illustrer avec trois situations qui ont été discutées dans ces commissions :

### La première

Nous assurons depuis peu la protection d'un homme, éleveur depuis toujours, dont la fragilité psychologique, financière, sociale s'est accentuée et complexifiée. Il est peut-être abusé financièrement par une de ses relations. Cet homme vient donc d'être « mis » sous le régime de la protection juridique, protection dont un juge nous a confié l'exercice. Son élevage n'est plus viable, et notre mission est alors de protéger au mieux sa situation économique, ses droits, sa personne même au moment où la situation est déjà très dégradée. Il s'agit de vendre les bêtes, la maison, les machines agricoles, de trouver un autre logement. Monsieur ne veut pas nous rencontrer. Il

n'a aucun projet ou désir pour son avenir, alors que ce qui a fait sa vie s'effondre. La commission sociale n'apportera pas de solution miracle, mais permettra peut-être de ne pas laisser seul un professionnel dans les prises de décisions qui seront si importantes pour la vie de ce citoyen.

Il apparaît, avec le recul de quelques mois, que cette situation a mobilisé différents professionnels ainsi que l'encadrement, tant elle demandait des compétences diversifiées, en particulier sur le droit agricole et le droit patrimonial. En premier lieu, la mandataire judiciaire en charge a eu à faire face au vécu de ce monsieur qui voyait sa vie bouleversée, et qui nous renvoyait à l'incapacité à l'aider tant sa situation apparaissait comme désastreuse.

C'est peut-être à ce moment que la tenue de la commission s'est montrée utile pour la mandataire. La commission a donné lieu à un échange autour du fait que « l'effondrement » avait déjà eu lieu, et que nous avions à nous positionner auprès de ce monsieur du côté d'un avenir possible, en faisant ce qu'il y avait à faire concrètement, et en lui proposant de regarder malgré tout vers l'avant. Ainsi, aujourd'hui nous avons, lors d'une autre réunion, reparlé de cette situation. Les différentes ventes, une dizaine, ont été effectuées. Le bénéficiaire a désormais un nouveau logement dans lequel il dit bien se sentir. Les nouveaux propriétaires lui ont laissé une place sur l'exploitation où il vient régulièrement donner un « coup de main ». La situation qui apparaissait dramatique et impossible à résoudre s'est finalement plutôt améliorée. La professionnelle en premier ligne a exprimé que l'ensemble des démarches a été fait en équipe, et que la commission sociale a eu une part au sein de cet ensemble, en offrant un regard particulier sur la problématique, une prise de distance. Nous avons eu un certain nombre de réponses d'ordre technique, propres au métier agricole, qui nous ont été apportées par des partenaires spécialisés (MSA, Chambre des métiers).

La commission sociale s'est aussi intéressée à la vie quotidienne et au vécu de M. qui se trouvait dos au mur. Nous avons échangé sur le fait qu'il n'y avait pas de choix, et qu'il devait accepter de signer un bail pour être relogé (en curatelle, nous ne pouvions nous substituer à lui, même si nous étions prêts à demander au juge de pouvoir le faire pour cet acte). S'il refusait alors cela, il ne pouvait se projeter dans le futur. Il a été dit lors de la commission que nous n'avions plus non plus d'autres choix que de l'aider à consentir, qu'il fallait agir et qu'un futur était possible. Il a finalement accepté de signer le bail. La relation de confiance que nous avons réussi à mettre en place avec lui a peut-être participé à cette acceptation.

### La seconde

Il s'agit d'une jeune femme, venant d'une autre région, qui n'est pas en capacité d'assurer seule ses obligations financières et administratives. La vulnérabilité, l'instabilité sont très présentes. La mandataire judiciaire en charge de la mesure de protection fait face à des problématiques multiples : régler des dettes liées à un logement contractées dans une autre région, régulariser la situation administrative, « canaliser » des demandes, contrôler les dépenses, entendre et accompagner les souhaits d'un projet professionnel... Par ailleurs, cette jeune femme a un désir d'enfant et la commission se questionne sur sa capacité à assumer la parentalité.

Il paraît, à nouveau, essentiel, de ne pas laisser seul un salarié pour trouver des réponses, prendre des décisions face à de tels enjeux. Et cela, autant pour élaborer une protection et un accompagnement de cette jeune femme le plus réfléchi possible, que pour donner à la professionnelle un espace d'élaboration collectif qui lui permette d'élargir les possibles, d'assumer une responsabilité très grande,

potentiellement facteur de risques pour elle-même, de mal-être, de conflits de valeurs, voire de culpabilité en cas de dégradation de la situation et d'échec de la relation.

À nouveau, la commission sociale permet un échange pluridisciplinaire, distancié sur une situation, qui paraît être une modalité essentielle pour appréhender au mieux une situation très complexe, qui engage de l'intime, peut-être des questions quant à l'accompagnement à la parentalité, voire à la « protection de l'enfance », si cette jeune femme devenait mère.

Quelques temps après la tenue de la « *commission sociale* », la situation reste un peu la même, avec une jeune femme qui d'une certaine manière nous « échappe », ou plutôt échappe à notre intention de remettre en place un cadre organisé pour les différentes aides dont elle pourrait se saisir. Il nous apparaît cependant, car nous en avons reparlé, que la problématique est désormais assumée de manière institutionnelle, et que la professionnelle se sent peut-être moins seule pour y faire face. C'est une conviction, la « commission sociale » permet de « déplier » une situation avec ses enjeux et les différents risques qui pourraient se réaliser en fonction de nos actions, ou de notre attentisme. Elle permet d'émettre des hypothèses, et ensuite, pas forcément lors de ce temps-là, de caractériser la nature de notre engagement. Il ne s'agit pas de faire apparaître ce qui serait « la bonne décision » (car ce serait une chimère). Il s'agit plutôt de dessiner — et l'institution en prend la responsabilité — les actions que nous sommes prêts à assumer, ce qui protège alors le salarié d'une solitude risquée pour lui, s'il devait décider seul dans un contexte si incertain. La commission participe à cette démarche d'ensemble, en tentant de faire vivre une « intelligence, une compétence collective », en se situant dans une démarche plus large.

### La troisième

Il s'agit aussi d'une jeune femme de 20 ans. Son éducatrice qui vient présenter la situation est déçue. Cette jeune femme vivait chez son père dans une zone rurale, puis, en conflit avec lui, elle est partie vivre chez le père de son petit ami. Elle dit qu'elle a renoué avec sa mère avec qui elle était aussi en conflit. Elle dit qu'elle ne peut pas travailler car elle a un problème aux genoux (ce qu'elle ne nous permet pas de vérifier). Elle dit qu'elle a une sœur jumelle (ce qui semble faux). Elle dit qu'elle a des cousins et qu'elle va les voir aux quatre coins du département ; elle garderait leurs enfants.

Des membres de l'entourage de cette jeune femme expriment de l'inquiétude, car elle part souvent de six heures du matin jusqu'au soir, et personne ne sait vraiment ce qu'elle fait. Ses tenues sont par ailleurs souvent provocantes. Il apparaît que nous sommes face à beaucoup d'incertitude et d'obscurité. Il est difficile de démêler le vrai du faux, car cette jeune femme « produit » beaucoup de discours, sans que nous puissions en vérifier la véracité. Nous nous questionnons sur sa personnalité, l'incapacité qui fait qu'elle est reconnue en situation de handicap, ses envies, son histoire familiale et relationnelle. En résumé, il y a quelque chose qui nous échappe et nous inquiète. L'éducatrice référente a partagé, lors de la tenue de la commission, tous ces éléments épars, et le fait qu'elle a l'impression que « ça part dans tous les sens ». La commission a d'abord permis d'oser nommer les choses, nommer l'objet de l'inquiétude, ce qui n'était pas encore fait aussi franchement : « Est-ce que nous pensons qu'elle se prostitue ? » Chacun y avait peut-être pensé, mais cela n'avait pas été dit. Il ne s'agit pas là de dire une vérité, mais de dire une impression vécue par les professionnels, une impression qui encombre si elle n'est pas nommée. La commission a ainsi eu cet effet positif : nommer les choses. De même, nous avons essayé de mettre en lumière le fait que cette jeune femme est probablement « carencée », et qu'elle cherche à reconstruire du lien, en circulant partout de manière désordonnée, en multipliant les tentatives de relations. Il a été ainsi affirmé que nous (la commission) étions légitimes à lui proposer un chemin, à nous situer dans la « guidance » plus que dans l'accompagnement.



Cela semble à nouveau positif et étayant pour la professionnelle en première ligne qui doit faire face à tous ces éléments qui semblent « désorganisés » et aller dans tous les sens.

Dans cette partie, après avoir décrit la manière dont les « commissions sociales » ont été créées, ont évolué, après avoir donné trois exemples de situations qui y ont été traitées, nous allons maintenant essayer de porter un regard sur elles, en montrant leur intérêt et leurs limites, et en projetant de possibles évolutions, évolutions qui seraient à inscrire dans un cadre plus large encore, celui d'une réflexion collective sur l'organisation du travail.

### — 3. SUR LE TERRAIN, LES FREINS, LES PISTES ENVISAGÉES POUR AVANCER

L'association GRIM tente donc de mettre en œuvre un espace d'élaboration et de réflexion, dans une forme nouvelle, autant au service des personnes qui nous sont « confiées », que pour étayer les modalités de décisions prises par les professionnels dans des contextes difficiles. Nous allons maintenant essayer d'évaluer si l'intention de départ à l'origine des commissions sociales a eu les effets escomptés, et d'imaginer quelles évolutions seraient possibles pour que celles-ci se renforcent et soient mieux institutionnalisées, au bénéfice de la qualité de vie au travail des salariés.

Il convient de constater que depuis l'évolution des « commissions sociales » en 2019, en les ouvrant en « inter-services », en y invitant des administrateurs, des salariés disent parfois avoir des difficultés à s'y engager. Les professionnels sont parfois réticents à s'y engager, spontanément. Elles se tiennent cependant et les salariés reconnaissent qu'elles ont de l'intérêt, mais elles ne sont pas investies autant que souhaité, limitant peut-être en cela les effets que l'association espérait apporter aux personnes accompagnées/protégées comme aux salariés.

La raison la plus fréquemment évoquée par les professionnels sur leur peu d'engagement est que ces réunions viennent s'ajouter à d'autres sollicitations, rencontres partenariales, impératifs divers qui viennent alourdir leurs emplois du temps. Il est vrai que ces raisons sont toutes justifiées quand elles sont prises isolément ; il est vrai aussi qu'elles sont nombreuses. Il est également permis de penser que ces commissions bousculent les modes habituels de résolution des situations complexes, issus du travail d'équipe « classique » et des échanges informels... On pourrait enfin penser à un vécu/sentiment de « dépossession », face à une instance nouvelle qui vient partager avec d'autres une analyse et propose un processus plus collectif pour mener aux décisions. Remettre à d'autres, partager ses doutes, est-ce avouer son incapacité, sa propre fragilité, se soumettre soi-même à un jugement d'incompétence par ses pairs ? Ces inquiétudes devraient alors être mieux exprimées pour les prendre en compte par l'établissement d'un cadre affiné pour les commissions, avec des règles du jeu instituant la confiance, le non-jugement, la discrétion ; éventuellement le libre choix d'utiliser l'instance ou non.

Du point de vue d'un encadrement engagé, qui souhaite agir au mieux pour la réalisation de nos missions de solidarités, en permettant qu'existent de bonnes conditions de travail, il convient de faire un constat : ces « commissions sociales » ont été bien pensées mais la place dans l'organisation du travail qui leur a été faite n'a pas été suffisamment étayée. Nos organisations, nous l'avons vu, ont à faire face à de la complexité, et elles en comportent aussi. Elles agissent en présence, selon des paramètres multiples, et parfois incertains. Ainsi il convient de tenter de travailler à prendre en compte l'ensemble de ces paramètres.

La proposition issue de la réflexion engagée qui est explicitée dans cet article serait de maintenir et solidifier ces « *commissions sociales* », parce que leurs fondements ont été pensés rationnellement, parce que la démarche analysée par P. Vidal Naquet (2020) a conforté leur intérêt, parce qu'elles prennent en compte une réalité du contexte de travail actuel et des effets qu'il peut produire sur la qualité de vie au travail.

Cependant, il paraît aussi nécessaire de les situer dans l'ensemble de l'organisation du travail au sein de l'association, afin qu'elles soient vécues par les salariés comme un soutien à leur engagement, à une aide par la distanciation et l'implication de l'association. Ainsi il conviendra de penser l'évolution de la mise en pratique de cette instance, au regard de l'ensemble de l'organisation des services, au plus près du terrain et des réalités vécues par les salariés, car ce vécu reste incontournable dans une tentative d'amélioration de la qualité de vie au travail. Ce travail pourrait être mené, dans le cadre d'une réflexion plus large qui pourrait être effectuée avec les salariés. Cette réflexion pourrait être contenue dans des « espaces de discussion » sur le travail lui-même.

## — CONCLUSION

Les « *commissions sociales* », telles qu'elles ont été pensées au sein de notre association, restent à pérenniser, car elles apportent un espace nouveau, innovant, de résolution de problèmes complexes que rencontrent les professionnels, « problèmes » qui concernent des existences humaines, et qui sont donc lourds en responsabilité et en possibles souffrances pour les salariés en prise avec eux. Il s'agit bien là d'une appréhension par l'organisation d'un contexte qui engage la qualité de vie au travail, et qui s'adapte en proposant une innovation dans l'organisation, innovation dont les effets sont encore à évaluer, innovation à adapter, affiner au regard de la réalité du travail vécu et exprimée par les salariés.

L'hypothèse à travailler serait de persévérer, en nous adaptant pour tenir compte des freins rencontrés, des remarques exprimées. C'est le sens même d'un espace de discussion sur le travail : permettre à toutes et tous de mieux s'exprimer et de développer une approche collective et partagée.

Enfin, une fois cette démarche aboutie de solidification de l'instance ; en tentant de toujours tenir ensemble qualité de vie au travail et ouverture pour la réflexion sur l'appréhension des situations complexes, il pourrait être envisagé d'élargir encore l'espace de réflexion, au sein même de l'instance, ou dans un autre espace, aux personnes concernées, aux familles, à des « travailleurs pairs ». À notre sens, les réponses aux questions liées à la mise en œuvre concrète de la solidarité en 2021 - réponses que les professionnels mettent en œuvre chaque jour, au moment où les fragilités augmentent -, devraient être soutenues par une élaboration ouverte à toutes les parties prenantes.

## — BIBLIOGRAPHIE

— Grim Association et P. Vidal-Naquet (2020), « Assurer la protection tutélaire et promouvoir l'autonomie : un équilibre incertain. L'exemple de la commission sociale de l'association Grim », in *Les opuscles du Grim*, 20 p.

# DÉVELOPPEMENT DE LA PARTICIPATION DES SALARIÉ·E·S DANS DES PME INDUSTRIELLES NORMANDES : ENTRE INTENTION ET RÉALITÉ, QUELS SONT LES FACTEURS DÉTERMINANTS ?

**Assia Milan**

fondatrice et dirigeante SeedWork conseil & innovation

---

**E**n Normandie, des PME industrielles en forte croissance sont confrontées à des problèmes très concrets. Les entreprises accompagnées dont il sera question (voir encadré ci-dessous) ont connu un accroissement et une diversification de leurs activités ces dernières années. Pour certaines, il s'agit d'un doublement de l'effectif avec un accroissement marqué des services supports, des locaux exigus et des équipements obsolètes. Elles mettent alors en œuvre une stratégie d'investissements : déménagement, agrandissement, acquisition de machines plus performantes, digitalisation des process, etc. En toile de fond de ces évolutions, on retrouve des problématiques sociales, des difficultés à recruter et à fidéliser les salarié·e·s, des accidents du travail et un absentéisme marqué, un recours à l'intérim générateur de problèmes (intégration, formation, etc.), des conditions de travail qui se détériorent et un manque de cohésion et d'implication. Ces préoccupations amènent les entreprises à solliciter un appui externe avec des demandes précises et concrètes : aider à concevoir les futurs postes, tenir compte des conditions de travail, réaliser un diagnostic en impliquant les équipes. Ces entreprises profitent alors d'un important projet d'investissement pour impliquer les équipes dans l'élaboration de leurs futures conditions de travail.

**Mots-clés : participation, management, discussion, diagnostic-photo, dirigeant**

Le point commun de ces demandes est **l'intention affichée d'utiliser le changement pour impliquer les salarié·e·s le plus tôt possible et les faire participer concrètement aux évolutions de l'entreprise**. L'objectif consiste à mettre en place un management véritablement participatif. Cette intention - qui n'est pas toujours explicite - est incarnée par le dirigeant, portée et validée par des comités de pilotages paritaires (direction et représentants du personnel) ; elle semble, pour les parties prenantes, opportune et bénéfique pour la suite du développement de l'entreprise.

La réalisation de ce dessein n'est pas pour autant évidente. Tous les acteurs ne le partagent pas nécessairement, notamment certains managers de proximité. Et puis, au-delà des mots, quelle pourrait être l'incarnation concrète du concept même de « participation » ? Quels sont les principaux freins et leviers éprouvés et rencontrés dans cette évolution et quelles perspectives les premières transformations expérimentées ouvrent-elles ?

Il ne s'agit pas d'apporter de réponses définitives à ces questions mais de proposer des réflexions et questionnements à partir d'éclairages issus d'expériences d'accompagnements. L'article s'inspire également d'échanges réalisés avec des dirigeants sur le thème du management comme levier de Qualité de Vie au Travail (contribution à la réalisation de podcasts pour le Plan Régional Santé Travail Normandie sur la thématique du management et de la Qualité de vie au travail<sup>1</sup>) et de quelques travaux de recherche pour éclairer certains concepts.

**Encadré 1 :** Présentation des entreprises et de la démarche

ENTREPRISES	ENTREPRISE 1	ENTREPRISE 2	ENTREPRISE 3
<b>Secteur et effectif</b>	Agroalimentaire, Entreprise familiale et ancienne : 160 salarié·e·s	Tri de déchets Entreprise jeune : 35 salarié·e·s	Agroalimentaire Entreprise reprise suite à des difficultés : 32 salarié·e·s
<b>Contexte et enjeux</b>	Un développement qui s'est fait sans que l'organisation et le management n'évoluent, générant un mécontentement des équipes et du CHSCT.	Un développement fort de l'activité qui amène à une croissance de l'effectif en quelques années et un projet de déménagement.	Une entreprise qui connaît un fort développement, une diversification de ses activités, un investissement et des changements dans les process (automatisation).
<b>Intention du dirigeant</b>	Profiter d'un projet d'agrandissement pour impliquer les équipes. Développer un management participatif après un management « autoritaire ».	Intégrer les conditions de travail dans le projet de déménagement et impliquer les équipes dans les changements.	Améliorer des conditions de travail difficiles au regard des contraintes du métier. Une volonté d'expérimenter une démarche participative en impliquant les équipes.

<sup>1</sup> <http://normandie.direccte.gouv.fr/Podcast-du-PRST-Normandie-Transformons-le-travail-1>  
<http://normandie.direccte.gouv.fr/Podcast-du-PRST-Normandie-Transformons-le-travail-2>

<b>Méthodologie</b>	Réalisation de groupes participatifs avec les équipes terrain pour discuter du travail et identifier des axes d'amélioration à intégrer au futur projet (utilisation du Safari photo <sup>2</sup> ).	Intervention avec les équipes terrain, et la responsable Qualité Sécurité Environnement (QSE), via un Safari photo pour débattre du travail (direction, encadrement et DP). Identifier des axes concrets de conception de la future organisation de travail.	Intervention avec les équipes terrain, la responsable qualité et RH sur l'expérimentation d'un Safari Photo, pour discuter avec la direction et l'encadrement (absence de représentants du personnels). Un plan d'actions est proposé par les équipes.
<b>Quelques enseignements marquants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une mise en visibilité du travail par la participation.</li> <li>- L'initiation d'une démarche participative avec des équipes ayant été habituées à un management plus « autoritaire » nécessite du temps.</li> <li>- La croissance de l'entreprise creuse un fossé entre fonctions support et production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une absence de débat sur la notion de participation entre le dirigeant et les encadrants.</li> <li>- Des attentes différentes sur le management participatif.</li> <li>- Un enjeu de structuration et de positionnement de la gouvernance.</li> <li>- Du temps pour construire la confiance entre les acteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'appétence d'un associé sur les approches participatives constitue une condition nécessaire mais pas suffisante pour insuffler la participation.</li> <li>- Des fonctions supports ressources pour l'animation de débats sur le travail.</li> <li>- Un accompagnement dans la durée nécessaire pour mobiliser les managers de production.</li> </ul>

## — 1. LE MANAGEMENT PARTICIPATIF : DE L'INCANTATION À LA RÉALITÉ ?

Il n'est pas aisé de définir ce que l'on entend par « participation » en entreprise, « (...) objet relativement mal défini, en partie fuyant, investi de référents le plus souvent contradictoires » (Sophie Bérout, 2013, p. 9). Le terme est ambigu et polysémique. Il peut s'agir de la participation financière au résultat de l'entreprise. Il peut s'agir de l'implication active des salariés dans ce qu'ils réalisent. Plus largement, c'est aussi une façon d'introduire le salarié dans des espaces de discussion et de délibération sur le travail. De plus, la participation ne peut pas être réduite à un moyen d'obtenir davantage des salariés même si la tendance existe. Après tout, les salariés participent toujours à l'effort productif – dans l'activité et les mécanismes qui assurent l'efficacité quotidienne – sauf à considérer qu'ils ne sont que des opérateurs passifs. En dépit de ses ambiguïtés, il faut souligner l'importance que revêt la demande de participation dans l'entreprise ; c'est un leitmotiv qui anime autant le management que les salariés, c'est sans doute une « nécessité incontournable » de la vie des entreprises (Clément Ruffier, 2015, p. 116).

La participation et le management participatif ont fait l'objet de nombreux travaux de recherches et de définitions. À titre d'exemple, Smal Gwenaëlle (2017) précise comment le management participatif peut être compris :

<sup>2</sup> Le safari photo est une démarche du réseau Anact-Aract pour amener les acteurs de l'entreprise à discuter du travail et de ses conditions de réalisation, voir <https://fr.calameo.com/read/0003337014e672364c0a0?page=1>

« Ce modèle implique différents acteurs, dont le manager, qui va partager son autorité et son pouvoir afin que les salariés (seconds acteurs) puissent apporter leur point de vue et leur expérience, permettant ainsi de prendre des décisions adaptées en groupe. »

Nombreuses sont les typologies et les approches de la participation, dont le concept de « Voice » proposé par Anni Borzeix, Julien Charles et Bénédicte Zimmermann dans un article (2015) :

« Voice au travail plutôt que de la participation, constitutive de la participation, tout en étant un terme plus faible parce qu'il ne conduit pas forcément à la participation effective. Le voice suppose que les salariés aient la possibilité de s'exprimer, mais cela ne préjuge pas du fait qu'ils puissent se faire entendre. »

Au regard du large périmètre que la notion de participation peut ainsi recouvrir, il importe de revenir sur les attentes des PME accompagnées en matière de participation : quelles sont les intentions réelles et où le curseur est-il réellement placé entre, d'une part, le « management participatif » et le « Voice », et d'autre part, entre expression et décision partagée ? C'est tout cela que tentent de mettre en place ces entreprises de façon empirique et sans recourir à un modèle posé et défini *a priori*. Il sera d'ailleurs moins question de « participation » au sens large – entendu surtout comme intervention de tous les salariés dans la gouvernance de l'entreprise – que de « management participatif », c'est-à-dire une volonté d'ouvrir des espaces de discussion sur le travail pour résoudre les problèmes concrets issus des choix de gestion et des problèmes de production.

### 1.1 La participation : un objet relativement flou ?

Le premier constat est que cette notion de « participation » ou de « management participatif » est dans les trois cas de PME un objet flou, non défini. Cette notion est abordée de façon assez générale par les dirigeants dans la formulation de leur demande. Sur les trois PME, une seule mentionne directement la notion de « management participatif » dans sa demande initiale. Les deux autres précisent le souhait « d'impliquer les équipes », de les faire « participer » et « d'intégrer » leurs avis et propositions dans les dynamiques de changements. Ils indiquent également que ces pratiques rompent avec les habitudes en vigueur. Les dirigeants des trois entreprises accompagnées mentionnent ce changement comme une « opportunité » développée à l'occasion des démarches de transformation.

La proposition d'intervention et d'accompagnement, vise à accroître la place des salarié-e-s avec la mise en place d'espaces de discussion sur le travail à partir de situations concrètes amenées par les équipes. La base méthodologique est le diagnostic photo qui permet d'analyser des situations réelles de travail afin de proposer des actions concrètes. Cette démarche emporte l'adhésion de tous les acteurs. La démarche est perçue comme « expérimentale et innovante » pour des entreprises peu rompues au participatif. Elle suscite l'engagement et la curiosité de la direction et des représentants du personnel : « C'est tout à fait l'esprit que l'on souhaite initier », indique, par exemple, enthousiaste, le dirigeant de l'entreprise de tri de déchets. Au moins dans le discours, les parties prenantes (direction, managers et représentants du personnel), affichent un consensus généralisé sur les bienfaits d'un management participatif, comme levier de meilleures conditions de travail, d'engagement et de productivité. Mais l'enjeu consiste évidemment à traduire ce principe de façon opérationnelle dès le démarrage des interventions.

### 1.2 Une intention déterminée par la « vision » et le parcours du / de la dirigeant-e

Les motivations pour mettre en place un management participatif sont fortement liées à **la vision personnelle du / de la dirigeant-e sur la place des salarié-e-s dans l'entreprise**. Évidemment, ces choix sont conditionnés par les différents modes managériaux et vont de la thématique l'entreprise libérée jusqu'à une modernisation des pratiques de gestion. *A minima*, il s'agit de prendre en compte le point de vue des salarié-e-s et de pratiquer une écoute plus active. Dans le cas de l'entreprise 1, le dirigeant succède à un autre qui durant vingt années a pratiqué un management qualifié d'« autoritaire ». Le nouveau dirigeant souhaite insuffler une autre dynamique, correspondant davantage à sa vision personnelle de la place des salarié-e-s dans l'entreprise. Le dirigeant de l'entreprise 2, plus jeune, évoque avec enthousiasme le souhait d'initier une culture participative. Son entreprise se développe rapidement et il a l'impression d'un fonctionnement « à l'ancienne ». Le responsable des fonctions supports qui le seconde est très imprégné par les démarches *Lean* – qui pour une part proposent des modalités de participation des salarié-e-s à l'amélioration des processus de production. Pour autant, le dirigeant est peu présent sur le terrain, ce qui posera des difficultés pour la suite de la démarche. Dans l'entreprise 3, un associé avec une vision nouvelle prend de plus en plus de place et est à l'origine de la demande d'accompagnement. Il est sensibilisé à l'écoute des salarié-e-s et a conscience de la nécessité d'impliquer les équipes dans le fonctionnement quotidien.

Les interviews de dirigeant-e-s de PME réalisées dans le cadre des podcasts « Transformons le travail » ont souligné l'importance **du parcours du / de la dirigeant-e** sur ses représentations et la vision qu'il entend transmettre. Au moins deux d'entre eux ont rencontré une expérience de management autoritaire précédemment, en tant que salarié-e. Ceux-ci ne souhaitent pas perpétuer cette pratique dans leur entreprise : « Quand j'étais salarié, on m'a dit " je m'en fiche de tes idées, je veux que tu fasses ça de cette façon", il était hors de question que je reproduise ça dans mon entreprise ».

### 1.3 Des modalités contrastées lors de la mise en place du management participatif

Un constat partagé dans les trois PME est que la notion de participation des salarié-e-s n'a pas fait l'objet de débats approfondis au sein des équipes managériales. Les perceptions sur le management participatif restent à un niveau général, surtout à l'état de discours porté par le dirigeant. Non seulement ce principe trouve difficilement une traduction concrète, mais il n'est pas toujours débattu entre les acteurs. C'est donc sur un accord « de façade » que les participants s'entendent plus que sur un concept qui se traduit opérationnellement. Cet aspect conditionne la suite de l'intervention et des expérimentations qui sont mises en œuvre.

Les représentations sur la place des salarié-e-s dans le fonctionnement de l'entreprise et la notion de management participatif peuvent être très différentes au sein de la même entreprise. Au départ, **l'activité de management du travail** n'est à aucun moment analysée ou débattue, les désaccords sur les visions ne sont pas mis sur la table et on observe une absence totale de controverse sur la façon de manager. Chacun fait avec sa vision personnelle sous un chapeau « participatif » incarné par le ou la dirigeant-e. Cela laisse place parfois, au cours de l'intervention, à des positions et réactions de l'encadrement de proximité en décalage total avec le discours du / de la dirigeant-e, ce qui est autant de points d'alertes pour l'intervenante.

Dans l'entreprise 2, par exemple, un responsable d'équipe qui entretient un rapport très autoritaire aux équipes sur le terrain, précise, après un comité de pilotage ayant présenté les démarches de groupes participatifs : « La prise de photo permettra de bien recadrer les salarié-e-s sur ce qu'ils font de bien ou

non dans leur travail ». Un autre responsable d'équipe, réputé plus à l'écoute, est choisi naturellement par la direction pour participer aux groupes de travail. Pour autant, le responsable de production, lors d'un comité de pilotage où le dirigeant est absent, se positionne de façon très autoritaire vis-à-vis des équipes de terrain, fermant la porte à toute discussion. On constate ainsi des niveaux de management du travail et des approches très personnelles concernant la participation. Dans l'entreprise 1, au contraire, une forme « d'alignement » de l'encadrement de proximité avec le dirigeant sur l'approche participative est observée: les discussions sur le travail se font avec les équipes dans une posture d'écoute attentive et de recherche de compréhension par l'ensemble de l'encadrement.

## — 2. FREINS ET LEVIERS DE LA DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

« S'exprimer et agir sur le contenu de son travail » est au cœur de la définition de la Qualité de vie au travail<sup>3</sup>. Dans les PME accompagnées, cette forme de participation n'était pas ou peu développée, et la mise en place d'une démarche où les salarié·e·s seraient amenés eux-mêmes à prendre des photos concrètes de situations de travail vécues pour en débattre, analyser les causes et proposer des pistes d'actions était perçu positivement par les dirigeants et les comités de pilotage mis en place. L'intention était que les équipes terrains présentent directement en comité de pilotage le fruit de leur travail et de leurs réflexions, pour en débattre directement avec la direction et l'encadrement de proximité (et le cas échéant avec les représentants du personnel).

Les configurations d'animation des groupes de travail en amont du comité de pilotage étaient à géométrie variable, dépendantes des différents contextes et construites à chaque fois avec l'entreprise. Dans l'entreprise 1, les managers de proximité ont volontairement souhaité ne pas participer au groupe, afin de laisser un espace d'expression pleinement libre pour les salarié·e·s et avoir une remontée fidèle et non influencée de leurs perceptions, débattues en comité de pilotage. Dans l'entreprise 2, les groupes sont co-animés avec la responsable QSE avec une participation d'un responsable d'équipe, réputé « à l'écoute » pour le volet pistes d'actions. Dans l'entreprise 3, la responsable qualité et la responsable administrative co-animaient les groupes, et l'encadrement de proximité a finalement été totalement absent de la démarche: non volontaire pour les groupes et absent pour des motifs personnels au comité de pilotage, laissant s'instaurer un dialogue direct salarié·e·s/direction, et ne permettant pas de confrontation terrain/management. Seuls ont pu avoir lieu des temps de régulations parallèles. Et pourtant, les sujets étaient nombreux pour confronter les perceptions. La situation la plus criante de cette difficulté manifeste de dialogue pouvait se résumer autour d'un tapis convoyeur posant des difficultés pour la réalisation du travail quotidien. Une photo prise par les salarié·e·s indique que le tapis convoyeur était au milieu de l'atelier sans être utilisé car jugé inutile. Pour la direction et un encadrant, cette situation est incongrue: ce tapis se devait d'être utilisé et sa nécessité ne faisait pas de doute. Il vaut la peine de s'arrêter sur cet incident révélateur des enjeux posés par une intégration du point de vue des salariés dans le management.

<sup>3</sup> Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle



**Encadré 2 : une controverse autour d'un tapis convoyeur****Épisode 1 : la découverte lors des observations**

Lors des premières observations et échanges avec les équipes terrain, je prends connaissance du processus de production et j'arrive sur le poste de conditionnement automatique : un investissement important a été réalisé avec une nouvelle machine automatique et cela est assez nouveau pour les équipes, comparée à l'ancienne : augmentation de la cadence et des capacités par rapport à l'ancienne machine avec un usage renforcé du numérique. Le conducteur de ligne s'affaire autour de la machine pour l'alimenter en matières premières, à partir des commandes prises sur écran et réalise les réglages sur l'écran tactile, nouveau également, et qui ne fonctionne pas très bien avec les gants. Il a l'air plutôt stressé et fait de nombreux allers-retours pour alimenter également la machine en matière, une haute pile matière dans les bras, tout en contournant un tapis convoyeur qui bloque le passage. En échangeant avec l'opérateur, il m'indique que ce qui est difficile avec la nouvelle machine, c'est que la direction a laissé le tapis convoyeur de l'ancienne machine, qui prend beaucoup de place, qu'ils n'utilisent pas et que c'est dangereux, surtout quand il doit passer avec une haute pile de poly à bout de bras.

**Épisode 2 : la photo incontournable du tapis convoyeur lors du safari photo**

Lors de l'animation de la première réunion du Safari photo, je découvre les photos prises par les membres du groupe de travail. Lors d'un Safari photo, les professionnels de terrain réalisent des photographies de situation de travail concrètes qui ont des impacts positifs ou négatifs sur leurs conditions de travail. Elles seront ensuite analysées pour en comprendre les causes et des pistes d'actions seront proposées. Le conducteur de ligne de la conditionneuse ne fait pas partie du groupe mais les salarié-e-s ont échangé entre eux. On accroche les photos et la réaction est générale lorsque j'accroche la photo du fameux tapis convoyeur. Le tapis est reconnu comme posant d'importants problèmes pour les membres du groupe. Les salarié-e-s expliquent qu'il s'agit du tapis de l'ancienne machine et qu'il n'est pas utilisé. Il est posté à un endroit gênant (la nouvelle machine prenant plus de place que l'ancienne) et marche très rarement (pour les très grandes séries seulement). Pour les opérateur-ice-s concernés, cela implique un encombrement, un risque de chute, un manque de place, des mouvements inutiles et des risques de chute d'emballages. D'un point de vue qualité, lorsqu'il est en marche, de la matière première tombe par terre. Et cela génère du point de vue de l'efficacité des pertes de temps liées au contournement du tapis. De plus, son positionnement empêche d'alimenter les deux postes en simultané : les matières premières et polys (la machine n'a pas de dépileur automatique de polys et l'alimentation se fait en manuel). Sur les raisons expliquant pourquoi cet ancien tapis a été conservé, les équipes n'ont pas de réponse.

**Épisode 3 : Une absence de dialogue et des réajustements de fait sur le terrain**

Surprise par ces retours du groupe de travail, que je co-animais avec la responsable qualité et la responsable administrative pour le volet RH, je prends un temps d'échange avec le gérant avant la séance suivante qui doit porter sur les propositions d'amélioration afin de recueillir son avis sur le sujet. Celui-ci est très surpris ; il m'indique que le tapis convoyeur

est bien utile et qu'il est utilisé tous les jours. Il ne comprend pas que les équipes disent l'inverse. J'annonce que ce sujet sera abordé avec des propositions lors du prochain comité de pilotage, et je co-anime le second groupe de travail pour aller plus loin sur l'ensemble des photographies de situations de travail remontées (dont le tapis convoyeur est une situation parmi d'autres). Lors de l'animation de ce second groupe, les opérateur·ice·s indiquent qu'un réajustement a été réalisé : le responsable production s'est rendu sur le poste et aurait imposé l'utilisation quotidienne du tapis. L'équipe précise qu'il n'y a pas eu d'échange ou de discussion. Habituellement, dans ce type de démarche, les changements ne doivent pas court-circuiter les travaux du groupe de travail. Je décide de continuer le travail de groupe, centré sur les pistes de solutions et me dis que je demanderai à rencontrer, avant le comité de pilotage, le responsable de production avec le gérant pour échanger sur cette situation.

#### **Épisode 4 : Régulation avec l'encadrement - direction et découverte d'une autre vision du tapis convoyeur**

Je rencontre le gérant et le responsable de production en entretien, pour réguler la situation avant le prochain comité de pilotage. En effet, lorsque l'entreprise accepte de réaliser une démarche participative d'analyse des situations de travail apportées par les équipes de terrain, il est important que les étapes puissent être respectées et surtout qu'il n'y ait pas d'interférences avec des prises de décisions parallèles portant sur une situation sans que celle-ci n'ait fait l'objet de présentation, lors d'un comité de pilotage. Sinon, cela peut décrédibiliser la démarche.

Lors de ce temps d'échange et d'entretien, la démarche est exposée à nouveau, ainsi que la situation concernant le tapis convoyeur. Le responsable de production ainsi que le gérant font part de leur analyse : selon eux, les salarié·e·s ne veulent pas l'utiliser, non pas parce qu'il n'est pas utile, mais pour ne pas trop augmenter la productivité. En effet, la nouvelle machine automatique de conditionnement a un taux de productivité quasi deux fois plus élevé que l'ancienne. Se pose alors pour eux la question de l'optimisation en amont et en aval de cette installation, et comment améliorer également la productivité des entrants. La crainte implicite selon eux de la non-utilisation par les opérateur·rice·s serait le fait de réduire le nombre d'emplois si la productivité était trop importante, et non le manque de praticité du tapis. À la question du maintien de l'ancien tapis avec la nouvelle installation, des raisons économiques sont évoquées. Le problème d'absence de dépileur automatique de poly est également connu et en étude.

#### **Épisode 5 : Propositions des équipes - l'utiliser autrement**

La séquence de comité de pilotage arrive enfin. Cette séance permettra à des représentants des travaux du groupe d'échanger leurs analyses avec la direction et l'encadrement. Concernant l'utilisation du tapis, le groupe a finalement indiqué qu'il n'était pas inintéressant en soi, mais uniquement pour des grandes séries, pour éviter les multiples manipulations et pour certaines matières premières (pour éviter des chutes du tapis). L'entreprise a investi dans un équipement à haute productivité pour du conditionnement automatique, mais les séries de productions restent encore variées et parfois peu volumineuses, générant

beaucoup de changements et de paramétrages. « On produit ce que l'on vend », explique le gérant. Au-delà de l'équipement, c'est la stratégie de production ainsi que le nombre de références qui est ici pointé du doigt et débattu. L'entreprise s'est développée avec beaucoup de petits clients et de petites séries de productions nécessitant de nombreux réglages. Le groupe de travail a proposé plusieurs solutions : réduire la taille du tapis pour laisser un passage (car la nouvelle machine prend plus de place que l'ancienne), ou en commander un autre qui soit amovible ou rétractable. L'idée serait d'optimiser l'espace autour de la nouvelle machine et de sécuriser les passages. Revoir le poste dépileur poly est également essentiel pour réduire les risques et améliorer l'efficacité du travail.

### **Épisode 6 : Vers un compromis ?**

Au final, les échanges auront permis d'aboutir à un compromis dans les pistes d'actions autour du tapis convoyeur. Il a été décidé de conserver ce tapis, tout en travaillant sur l'organisation en série de la production, et en agissant sur l'aménagement des espaces pour éviter les difficultés de circulation : un poste de conditionnement manuel situé à proximité devra faire l'objet d'une réflexion avec les équipes pour l'installer à un autre endroit et libérer de l'espace. L'investissement pour un dépileur automatique de poly sera également étudié à moyen terme.

Cet exemple traduit la difficulté de débattre du travail au quotidien sur le terrain et de confronter des visions et perceptions dans le fonctionnement habituel des équipes, entre opérateur-ice-s et encadrement/direction. Mais il montre éloquentement ce qu'il est possible de résoudre en ouvrant un débat sur le travail réel réalisé. De plus, on le voit, les choix stratégiques – ici, petites ou grandes séries et transformations des façons de produire – ont un impact important et ne sont pour autant pas rediscutés ou mis en débat. Les retours de terrains et la dynamique de confrontation dans les groupes de travail permettent de résoudre des controverses latentes entre les salariés et l'encadrement. Suite à de multiples régulations, échanges et intermédiations, la problématique a pu être abordée et un compromis construit. Cette situation, presque étonnante et presque surréaliste pour l'intervenante, illustre le concept de silence organisationnel (voir Morrison Wolfe E. et Milliken Frances J., 2000, p. 706-725) où des informations importantes sont disponibles au niveau du terrain, mais n'arrivent pas remonter pour être prises en compte dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

## **2.1 Des difficultés récurrentes dans les discussions sur le travail**

Les difficultés rencontrées pour mettre en discussion et en débat le travail dans ces PME sont de plusieurs ordres : tout d'abord, il peut s'agir d'habitudes de dialogue inexistantes de part et d'autre, qui freinent l'expression et le débat. Il n'est pas évident de parler de management participatif et surtout de mettre en place des pratiques qui rompent avec des habitudes solidement ancrées et validées dans des normes et des préconisations utilisées de longue date. La notion de management participatif n'est pas non plus solidement définie et c'est presque à chaque entreprise de déterminer comment faire et agir. Dans l'Entreprise 1, la mise en place de groupes participatifs suscite d'ailleurs la méfiance de salarié-e-s, voire l'incompréhension. Une salariée, ancienne, indique à l'intervenante :

« Et pourquoi on s'intéresse à nous maintenant ? Cela fait 20 ans qu'on ne nous demande pas notre avis, pourquoi maintenant ? », mentionnant ses soucis de santé avec des troubles musculo-squelettiques du canal carpien et indiquant qu'il était trop tard pour elle. Le parcours des managers, leurs approches et leurs visions de leur rôle sont aussi importants : une partie d'entre eux considère qu'il est de leur légitimité d'organiser le travail, de prescrire les tâches et aux salarié·e·s de les exécuter. C'est inhérent à leur approche du métier de manager. Ouvrir des débats en replaçant les salariés dans une discussion autour des sujets d'organisation du travail ne va pas de soi : il faut s'impliquer, discuter, mettre à l'épreuve son expérience et se confronter à d'autres. Ce ne sont plus des règles posées *a priori*, indiscutables et intangibles qui déterminent le cours de l'action mais des décisions prises en commun qui sont donc révisables et adaptables. L'univers professionnel de tous devient moins évident, ce qui peut en insécuriser certains. Le responsable de production de l'entreprise 2 indiquait par exemple, à la suite d'une proposition d'équipe : « Ce n'est pas aux salarié·e·s d'avoir cette information, c'est à moi en tant que responsable, c'est moi qui décide ». Enfin, un manque d'outillage et de compétences des managers pour adopter une posture de facilitation et d'animation avec les équipes est à souligner. Cette posture et ces outils sont par ailleurs présents dans d'autres fonctions de ces mêmes entreprises : c'est le cas de la responsable QSE de l'entreprise 2 ou la responsable qualité de l'entreprise 3.

## 2.2 Les fonctions transversales : huile ou caillou dans le rouage managérial ?

Une des conséquences de la croissance de ces PME est le développement des fonctions supports : responsable, voire service qualité dans son entier, responsable QSE, développement du service commercial et logistique, etc. Alors que ces fonctions ont un lien indéniable avec les services de production pour le bon fonctionnement de l'entreprise, leur développement, selon les situations, peut toutefois creuser des écarts et s'éloigner des réalités concrètes de terrains.

Le dirigeant de l'Entreprise 3 admet que « les bureaux sont de plus en plus loin de la production, il faut que l'on arrive à recréer du lien ». La responsable qualité, qui co-anime les groupes de travail participatifs avec l'intervenante, apprend par la discussion sur le travail avec les groupes, un ensemble d'éléments déployés par l'encadrement de production dont elle n'est pas informée et qui affectent directement les enjeux d'hygiène et de qualité (changement du processus de nettoyage des claies qui n'est plus conforme aux normes et qui façonne le travail des équipes).

Dans l'entreprise 1, la participation d'une salariée du service commercial au groupe de travail terrain avec les équipes de production organise des échanges très appréciés de tous : « C'est bien de participer, on comprend mieux ce que chacun fait et pourquoi ».

Dans l'entreprise 2, la responsable QSE avance en terrain « miné ». La légitimité de ses missions, avec des méthodes d'amélioration continue, la mise en place de temps d'échanges avec les équipes est pour ainsi dire « auto-construite », et le dialogue et l'accès au terrain sont compliqués avec le responsable production. Les choses se déroulent pourtant bien avec les salarié·e·s et certains encadrants. Plusieurs mois seront nécessaires pour faire se rejoindre les enjeux de chacun et aboutir à un compromis avec le responsable production pour pérenniser des temps d'échange réguliers sur le travail, issus de la démarche Safari photo, avec les équipes en toute sérénité.

## — EN CONCLUSION: LE SYSTÈME DE MANAGEMENT, UN OBJET DE TRAVAIL À PART ENTIÈRE EN PHASE DE CROISSANCE DES PME

Plusieurs pistes de réflexion et de travail concrètes émergent de ces expériences d'accompagnement et des diverses rencontres de dirigeants, pour favoriser la diffusion d'une réelle culture de participation dans les PME en croissance.

Ces éléments peuvent être synthétisés autour des points suivants :

### 1. Un préalable: mobiliser le ou la dirigeant-e et le système managérial

Il y a une réelle marche à franchir, une démarche personnelle pour le ou la dirigeant-e, pour passer d'une intention de management participatif à une opérationnalisation de celle-ci. Cela signifie plus de délégation, plus d'autonomie. C'est un cap à franchir, qui peut nécessiter l'accompagnement spécifique d'un tiers auprès du/de la dirigeant-e. Le dirigeant de la métallerie, interviewé dans le podcast du PRST Normand, précise qu'il s'est mis « en dehors de la partition, pour tenir le rôle de chef d'orchestre » et laisser toute la place aux équipes. Cela s'est fait avec l'appui d'un consultant externe. Un autre dirigeant, rencontré dans le secteur agroalimentaire, s'est récemment livré en confiant avoir fait un travail personnel avec un coach, ce qu'il n'admet que du bout des lèvres car il craint que ça ne soit pas forcément bien perçu par ses pairs. Mais il ajoute que cela a changé son management et son rapport à l'équipe.

### 2. Favoriser une croissance « décloisonnée »

Un management participatif nécessite de refonder son modèle global de production et de fonctionnement, y compris en intégrant mieux les fonctions supports et la « production ». Cette transversalité se travaille à un double niveau: au niveau stratégique, pour les équipes de direction et les responsables, mais également au niveau opérationnel, dans le cadre des discussions sur le travail pour favoriser la participation des équipes en vue d'améliorer les fonctionnements.

### 3. « Dédiaboliser » les managers de proximité et construire la confiance

Les freins au développement de la participation par les managers de proximité relèvent plus d'un manque de vision partagée et d'accompagnement dans la durée que d'un refus de principe. Il est nécessaire de s'intéresser aux conditions de réalisation du travail des managers, à leurs parcours, à leurs compétences et attentes. Il est nécessaire de débattre et échanger sur la place et leur rôle dans l'organisation. Sans ces conditions, le développement d'une relation de confiance et de participation avec les équipes semble plus difficile.

### 4. Prioriser l'objet de l'intervention pour le Tiers: Libérer la parole et transformer la relation managériale ?

En tant qu'intervenante extérieure, une réflexion spécifique peut être menée sur la priorité de l'objet de l'intervention. S'agit-il de répondre à la commande sur des projets de changements organisationnels ou d'amener à expérimenter un management participatif avec une véritable phase d'accompagnement auprès des équipes de direction, pour sécuriser et aider à construire un socle partagé pérenne ? Quelle écoute et quel accueil possible par les dirigeant-e-s d'un tel décalage ? La place des managers de proximité est essentielle afin de ne pas les déposséder des débats sur le travail avec leurs équipes (les travaux de Mathieu Detchessahar (2019) en ce sens sont précieux). Mais comment les accompagner au mieux, quel espace partagé construire: faut-il les intégrer dès le début de l'installation des espaces de discussion, quitte à ce qu'il y ait moins d'expression au départ ? Faut-il les intégrer progres-

sivement dans le processus ? Ces sujets de pratiques d'intervenant font l'objet de débats passionnés et de positionnements différents. Pour ma part, une adaptation à chaque contexte et s'autoriser à expérimenter restent la clé. Et l'enjeu, dans l'intervention consiste aussi à favoriser des apprentissages organisationnels aptes à rendre les acteurs autonomes et à même de continuer à expérimenter eux-mêmes. La capacité de ces entreprises de se réinventer et de développer un management participatif est un des leviers de réussite de cette croissance, alors agissons et prenons-en soin !

## — BIBLIOGRAPHIE

- Bérout, S. (2013), « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », in *Participations*, n° 5.
- Borzeix, A., Charles, J. et Zimmermann, B. (2015), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », in *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 57 - n° 1 | Janvier-Mars.
- Detchessahar, M. (2019), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, M. Detchessahar (Coordinateur), 2019, NOUVELLE CITÉ, 238 P.
- Gwenaëlle, S. (2017), *Le management participatif: sens, enjeux et réalités*, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, 2017.
- Ruffier, C. (2015), « Participation dans le monde du travail », in *La Revue des conditions de travail*, n° 2.
- Morrison Wolfe Elizabeth et Milliken Frances J. (2000), « Organizational Silence : A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World », in *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 706-725.

# TRANSFORMER LE TRAVAIL DANS UNE ORGANISATION BUREAUCRATIQUE ? L'EXEMPLE D'UNE INTERVENTION DANS LE SERVICE DE LA PROPRETÉ D'UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

**Amélie Sandoval et Katia Kostulski**

Centre de recherche sur le travail et le développement, Cnam

---

Lors d'une intervention dans un milieu professionnel, les voies de transformation du travail renseignent sur les difficultés et tensions qui traversent les organisations, et notamment sur leur disponibilité à autoriser l'initiative, le changement, l'innovation et l'engagement. Dans cet article, nous interrogerons ainsi le fonctionnement d'un service municipal de la propreté, et la difficulté à y développer des alternatives organisationnelles, en nous appuyant sur les obstacles, les réussites et les échecs que nous y avons rencontrés au cours d'une intervention-recherche en clinique de l'activité.

**Mots-clés: intervention, transformation du travail, propreté, organisation bureaucratique.**

De 2014 à 2017, nous sommes intervenues dans le service de la propreté d'une collectivité territoriale. Cette intervention-recherche a été l'occasion de transformations du travail des professionnels concernés et de l'organisation, avec des résultats en demi-teintes. Nous revenons ici sur l'expérience réalisée, et interrogeons, au-delà de l'action conduite dans l'intervention, ce type d'organisation bureaucratique et sa capacité à supporter les transformations engagées.

## — 1. UNE INTERVENTION DANS UN SERVICE MUNICIPAL DE LA PROPRETÉ

### 1.1 Le contexte

Cette intervention s'inscrit dans le cadre théorique et méthodologique de la clinique de l'activité (Clot, 2004, 2008). Elle fait suite à une commande qui porte initialement sur l'absentéisme des éboueurs. Cet absentéisme, de l'ordre de 12 %, est très élevé depuis plus d'une décennie<sup>1</sup>, et pose des problèmes très concrets d'organisation du travail. Le service entend s'attaquer aux absences dites « compressibles », c'est-à-dire celles sur lesquelles « on peut espérer agir » (Rousseau, 2009 : p.19)<sup>2</sup>. Il souhaite pour cela travailler avec les encadrants de premier niveau des éboueurs, les chefs d'équipe, en faisant l'hypothèse qu'ils jouent un rôle-clé dans la motivation de ceux-ci « à revenir travailler le lendemain ».

Les premiers mois de l'intervention nous mènent à envisager cette question de l'absentéisme de façon indirecte, en reformulant la commande initiale, pour travailler sur l'activité des chefs d'équipe. Il s'agira de mettre en discussion des difficultés concrètes qu'ils rencontrent dans leur activité, et qui rendent difficile la construction d'un cadre de travail qui favorise l'engagement des éboueurs. La modalité proposée est une co-analyse, avec les chefs d'équipe, d'activités problématiques, puis une mise en discussion de ces analyses entre eux et leurs propres encadrants. L'objectif est de pouvoir construire collectivement les problèmes et leurs solutions dans la ligne hiérarchique, en tenant compte des contraintes des différents niveaux d'encadrement. Ce faisant, il s'agit alors aussi d'expérimenter des formes de travail collectif plus collaboratives que celles que les professionnels disent pratiquer.

L'organisation du service est très verticale, avec 6 échelons entre les éboueurs et la responsable du service. Elle suit une répartition hiérarchisée des tâches, et les différents acteurs disent regretter un manque de concertation et de communication. Les quelques réunions organisées entre les différents niveaux d'encadrement sont en général des réunions d'information, de transmission - ou de rappel - des règles et procédures, dans lesquelles les chefs d'équipe disent ne pas pouvoir parler des vrais problèmes, et leurs supérieurs hiérarchiques regretter le peu de participation active des chefs d'équipe. On s'y tait. Les uns et les autres ne voient pas, dans ces réunions, de réelles possibilités de travailler ensemble.

Dans ce contexte, l'objectif de l'intervention est double : d'une part, il s'agit de trouver des solutions concrètes à des problèmes rencontrés par les chefs d'équipe, et d'améliorer par ricochet la situation des éboueurs ; d'autre part, de le faire en instaurant des modalités collaboratives de travail. Suivant en cela des expériences et analyses récemment menées par différents courants de l'ergonomie et de la psychologie du travail (Barcellini, 2017 ; Bonnefond et Clot, 2018 ; Rouat et Sarnin, 2018), l'intervention cherche, au-delà de la résolution de problèmes circonscrits, à installer des méthodes et des processus de travail susceptibles de perdurer.

### 1.2 Des analyses de l'activité à la tentative de transformer l'organisation

Dans cette intervention, déployée dans le cadre contractuel d'une Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE), nous avons travaillé avec treize chefs d'équipe, issus de deux secteurs géographiques de la ville, leurs encadrants et des membres de la direction du service. Dans le cadre

<sup>1</sup> Il est notamment élevé en comparaison avec les taux des autres métiers de la collectivité, ou en comparaison avec les taux d'absence d'éboueurs et de ripeurs appartenant à d'autres organisations.

<sup>2</sup> Ici, les absences dites compressibles sont les congés maladie ordinaires, les accidents du travail et de service, les maladies professionnelles et contractées en service, et les absences injustifiées ou de service fait.



d'observations, de réunions collectives et d'auto-confrontations simples et croisées (Bonnemain et al., 2015; Clot et al., 2000), nous avons plus spécifiquement analysé avec les chefs d'équipe deux catégories d'activité : la transmission et le signalement d'informations depuis le terrain, et le traitement des plaintes émises par les usagers.

Ce travail a permis de révéler, du point de vue des chefs d'équipe, un ensemble de dysfonctionnements qui rendaient ces activités difficiles, problématiques ou impossibles. Ils paraissent confrontés à des buts et des nécessités pas toujours compatibles entre eux, des moyens humains et matériels pas toujours suffisants et adaptés, et des difficultés à faire comprendre les problèmes qu'ils rencontrent. Le manque de réactivité et d'efficacité des interlocuteurs et des procédures est régulièrement pointé, et la qualité du travail réalisé semble souvent en-deçà de ce que les chefs d'équipe voudraient faire ou pensent qu'il faudrait faire. Les analyses donnent ainsi à voir ce sur quoi ils butent, mais aussi la mise à l'épreuve de leur mobilisation et de leur persévérance. Ceci n'est pas sans générer des tensions dans le métier, comme celle de devoir choisir entre « se débrouiller » pour surmonter les obstacles, en cherchant des moyens y compris non prescrits ou interdits pour atteindre leurs objectifs, et « se couvrir » en appliquant strictement les règles prescrites.

Il a notamment été travaillé, sous différents angles, la question des dépôts sauvages, c'est-à-dire des déchets qui sont laissés sur la voie publique, hors container et hors demande de ramassage officiel. Ceux-ci sont signalés par les chefs d'équipe quand, du fait de leur volume ou de leur nature, ils ne peuvent pas être pris en charge par leurs équipes d'éboueurs. Ces dépôts peuvent rester plusieurs jours et s'entasser, malgré des signalements répétés, ce qui a des conséquences à différents niveaux : « Les dépôts entraînent les dépôts » avec des effets d'accumulation ; les éboueurs en charge du secteur ne peuvent pas obtenir un rendu satisfaisant ; les dépôts sauvages font régulièrement l'objet de plaintes des riverains. Si on se centre sur l'atelier en charge de la zone concernée, la difficulté à faire ramasser ces débris particuliers peut avoir un effet démotivant sur les éboueurs comme sur les chefs d'équipe, et donnent aux uns et aux autres le sentiment d'une forme d'impuissance. Les chefs d'équipe peuvent aussi se sentir en difficulté en tant qu'encadrants en ne parvenant pas à répondre à des demandes pourtant légitimes de leur équipe. Dans le cadre de l'intervention, les chefs d'équipe ont analysé et interrogé le circuit de ces signalements, et la façon dont ils pouvaient s'y prendre pour obtenir que ces dépôts soient évacués. Au-delà, ils ont cherché dans le dialogue avec leurs supérieurs hiérarchiques à améliorer la réactivité et l'efficacité du service. Des propositions d'une organisation alternative ont alors été faites, expérimentées puis, pour partie, validées et pérennisées. Elles ont notamment consisté en la construction et/ou la mise en commun d'instruments de *reporting* permettant un suivi du travail effectué plus partagé et plus réaliste. La répartition des tâches entre les différents acteurs a aussi été redéfinie plus efficacement : les chefs d'équipe ont ainsi été déchargés d'une partie du travail administratif lié au traitement des plaintes et au ramassage des encombrants.

Les différents niveaux d'encadrement ont fait l'expérience de nouvelles modalités de dialogue sur le travail, dans lesquelles les chefs d'équipe ont joué un rôle inhabituel. Contrairement à ce qui se faisait, ils n'ont pas seulement été sollicités pour faire « remonter des problèmes », mais ont aussi participé à la formalisation collective de ces problèmes et à leur tentative de résolution. Cette dernière dimension a donné lieu à une forme d'expérimentation à l'intérieur du service du nettoyage : des formats de réunion d'un type nouveau ont été imaginés par les chefs d'équipe, une partie de leurs encadrants et les interve-

nantes, et testés. Dans l'un des deux secteurs géographiques, une grille de suivi des problèmes<sup>3</sup> a été mise en place : elle devait être renseignée dans les différentes réunions et constituer une trace des analyses faites par les professionnels, ainsi que des objectifs posés et des délais de résolution envisagés. Chaque problème devait avoir un référent responsable, choisi, non pas du fait de son niveau hiérarchique, mais du fait de sa connaissance de la situation. À terme, les éboueurs devaient être intégrés au circuit expérimenté. L'objectif de cette grille était que les problèmes « ne se perdent pas », d'une réunion à l'autre, d'un interlocuteur à l'autre, et aussi dans le temps.

### 1.3 La difficile pérennisation des dispositifs et instruments expérimentés

Si un ensemble d'outils sont restés des instruments de travail utilisés par les professionnels, la mise en place de réunions collectives régulières et inter-échelons pour suivre des problèmes de terrain a été plus difficile. Certains chefs d'équipe ont continué à se réunir afin de partager leurs difficultés, esquisser des solutions et tenter de les discuter avec leurs supérieurs hiérarchiques, mais les réunions de travail avec leurs encadrants se sont souvent faites plus rares, jusqu'à totalement cesser dans l'un des deux secteurs de l'intervention. La grille de suivi des problèmes a été utilisée, mais les différents protagonistes ont eu d'importantes difficultés à désigner des référents pour suivre les problèmes. La colonne « délais », qui était primordiale du point de vue des chefs d'équipe, n'était quant à elle jamais renseignée. Ainsi les instruments et cadres qui devaient pouvoir permettre de poursuivre les modes de dialogue expérimentés dans l'intervention ne se sont que rarement et localement seulement incarnés dans des activités réelles dans l'organisation quotidienne du travail.

Se pose alors pour nous la question des effets réels mais limités de l'intervention. Nous pouvons interroger les faiblesses du dispositif et nos choix d'action. Nous n'avons, par exemple, pas réussi à impliquer suffisamment les échelons intermédiaires dans l'intervention. Nous n'avons pas travaillé avec eux sur la façon dont ils pouvaient s'approprier la démarche et prendre en compte les formes de réorganisation du travail, portées par les chefs d'équipes dans le dispositif d'intervention (Caroly et Barcellini, 2013 ; Barcellini, 2017). De façon plus large, nous ne sommes pas parvenues à globaliser l'intervention (Guidou, 2016) : tous les niveaux hiérarchiques ont été mobilisés, mais de façon ponctuelle, ou exceptionnelle pour certains. L'intervention n'a pas été en mesure de déboucher sur une institutionnalisation des modes de débat et de coopération expérimentés qui, si l'on suit Bonnefond et Clot (2018), aurait été nécessaire pour donner du poids, dans les discussions et les arbitrages, aux points de vue et à l'expertise professionnelle des chefs d'équipe sur le travail.

Pour autant, cette réflexivité nécessaire de notre action sur l'intervention, conduite dans nos travaux (Sandoval, 2020), ne permet pas selon nous d'embrasser totalement les entraves aux transformations tentées ici. Les difficultés rencontrées en intervention rendent aussi compte de caractéristiques et de tensions qui traversent le milieu professionnel dans lequel nous intervenons (Kostulski, 2010 ; Kostulski et coll., 2011).

## — 2. UNE ORGANISATION BUREAUCRATIQUE DIFFICILE À TRANSFORMER

Ainsi, si on peut interroger l'intervention et ses limites pour comprendre la difficulté à insuffler une dynamique de transformation, on peut aussi interroger les caractéristiques de l'organisation dans laquelle elle s'est déroulée : ses caractéristiques générales liées à son statut de collectivité territoriale ; ses caractéristiques plus particulières comme l'organisation très hiérarchique du service dans lequel

<sup>3</sup> Cf. annexe 1 pour le détail de cette grille.

nous sommes intervenues ; ou encore la nature des entraves rencontrées. En effet, dans une organisation du travail qui s'articule autour d'un ensemble de liens de subordination définissant les tâches et les responsabilités de chaque niveau et qui se réfère massivement à des règles et procédures générales pour encadrer le travail, coopérer entre échelons ou entre fonctions et prendre collectivement des initiatives pour résoudre les problèmes constituent une alternative certes tentante mais difficile à mettre en œuvre.

## 2.1 Un statut particulier

Agents de la fonction publique, les professionnels du service voient leur statut et leur activité encadrés par un ensemble de droits et d'obligations définis par le titre I de la fonction publique<sup>4</sup>. Leurs principaux droits sont la liberté d'opinion, le droit de grève, le droit syndical, le droit de participation aux décisions les concernant (via les instances représentatives), le droit à la formation permanente, la rémunération après service fait, et le droit à la protection. Parmi les obligations, un ensemble relève de la déontologie et de l'éthique du fonctionnaire, comme le secret professionnel, la discrétion professionnelle, l'impartialité, la neutralité, le respect de la laïcité, l'intégrité, la probité, la dignité, l'information du public, ou le devoir de réserve. D'autres, l'obligation de service et l'obligation d'obéissance hiérarchique, viennent affirmer un principe fort de subordination du fonctionnaire :

« Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Il doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public »<sup>5</sup>.

On trouve aussi, dans certains textes encadrant la pratique des agents publics territoriaux et dans des jurisprudences, l'attente d'une forme de « loyauté » du fonctionnaire, aussi bien pendant et hors du temps de service. Croisée avec le principe de subordination, cette attente implique de faire preuve de loyauté dans l'exercice de ses fonctions vis-à-vis des orientations et des décisions prises par l'institution, les supérieurs hiérarchiques et/ou les élus dont on dépend.

Ainsi, hors situation très exceptionnelle (cumulant l'illégalité d'un ordre et sa nature à compromettre de façon grave l'intérêt public), un fonctionnaire doit exécuter les tâches qui lui sont confiées et obéir aux prescriptions, générales et individuelles, orales et écrites. En dehors de ce contexte et des situations particulières dans lesquelles un agent a le droit de désobéir pour se protéger lui-même, la désobéissance est passible de sanctions. Dans un article analysant la question de l'obéissance et de la désobéissance dans la fonction publique, Chauvet (2015) souligne que les fonctionnaires tendent dans les faits à l'obéissance, y compris quand la désobéissance pourrait se justifier sur un plan légal : « L'administration est une organisation structurée dans laquelle l'insubordination n'est guère encouragée ou valorisée : contester l'ordre, c'est prendre des risques » (Chauvet, 2015 : p. 158).

Il y a bien sûr des raisons et contreparties à ces obligations. Le principe hiérarchique et la subordination professionnelle attendue sont aussi une garantie qu'un service public et démocratique soit possible. En effet, si chaque agent exécute à l'identique les consignes impulsées depuis le haut politique de la pyramide hiérarchique, la règle appliquée et le service rendu sont peu ou prou les mêmes

<sup>4</sup> Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 relative aux droits et obligations des professionnelles, renforcée et complétée récemment par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.

<sup>5</sup> Article 28 de la loi n°83-634.

pour tous, et les orientations et décisions prises relèvent bien d'une autorité politique responsable, issu d'un choix populaire, à laquelle l'administration est subordonnée. Les agents bénéficient aussi, nous l'avons vu, d'un ensemble de droits et de garanties devant les protéger d'un pouvoir hiérarchique qui sortirait de l'« exercice normal ».

Ce statut particulier d'agent de la fonction publique, avec de telles obligations de service et d'obéissance hiérarchique, interroge la possibilité pour les agents de refuser ou de discuter des demandes qui leur paraîtraient inefficaces, voire contre-productives, ou encore de contourner un peu les règles au regard des réalités rencontrées sur le terrain. La question est ancienne (Crozier, 1985; Lochak, 1985) mais toujours actuelle : dans quelle mesure ce cadre statutaire et organisationnel ne bride-t-il pas l'initiative, menant les agents, pour reprendre l'expression utilisée par les professionnels avec lesquels nous avons travaillé, à faire plutôt le choix de « se couvrir », que d'initier des façons de faire qui leur paraîtraient avoir plus de sens et/ou d'efficacité ?

## 2.2 Le poids de la hiérarchie, des règles et des procédures

Dans le cas de cette intervention, c'est aussi l'organisation très hiérarchisée du service, l'importance des procédures et des réglementations, et les temporalités très longues de certains projets organisationnels que l'on peut interroger. Dans nos analyses, nous avons pu constater que cette organisation générerait une forme de désengagement, notamment parce qu'il était difficile de réinterroger les prescriptions à partir des difficultés réelles rencontrées dans l'activité. Le désengagement relève alors d'une forme de renoncement ou de défense, face à des échecs rencontrés par les professionnels dans leur activité, échecs qui semblent se répéter, et « ne pas remonter » dans la ligne hiérarchique ou « se perdre » dans le service. Dans certains cas, le désengagement peut d'ailleurs constituer une tentative d'action pour faire avancer un problème, se rapprochant d'une forme de grève du zèle (Dejours, 1998) : en s'en tenant scrupuleusement aux règlements et aux consignes prescrites, le travail ne se ferait plus et les objectifs ne seraient plus atteints, ce qui forcerait leurs supérieurs hiérarchiques et le service central à entendre les problèmes et à réagir. Ainsi, l'organisation, ce qu'elle demande, ce qu'elle permet ou empêche, a un effet sur l'engagement des professionnels et nourrit des formes de désengagements individuels et collectifs.

Par ailleurs, dans le cours même de notre intervention, la prise d'initiative n'a pas semblé aller de soi. Au contraire, prendre des initiatives menait parfois les chefs d'équipes à vivre des situations conflictuelles. En portant collectivement les propositions, en rappelant et tenant le cadre de l'intervention, le collectif et nous pouvions défendre la légitimité de leurs propositions, les faire entendre et leur donner des suites concrètes. Mais au quotidien, les chefs d'équipe faisaient parfois la douloureuse expérience d'un rappel vif à des rapports de corps (administratifs) ou de pouvoir, dans lesquels leur parole était soupçonnée d'être avant tout une parole corporatiste, voire syndicaliste. On a ainsi pu leur reprocher de dépasser leur périmètre de responsabilité et de compétences, et en quelque sorte les « remettre à leur place ». Si dans la situation extraordinaire de l'intervention, le cadre a permis d'éviter que les oppositions alors développées ne tournent en conflits visant un chef d'équipe en particulier, on peut aisément imaginer comment une telle initiative, jugée malvenue, peut tourner au conflit interpersonnel et devenir une source de tension dans les situations de travail ordinaires. La démobilitation de certains professionnels est alors potentiellement entretenue par l'expérience répétée des oppositions que l'on rencontre et de l'« intranquillité » dans laquelle on se retrouve, quand on tente d'initier de nouvelles façons de faire. L'organisation semble alors entretenir plutôt une forme de répétition des façons de faire, y compris de celles qui engendrent des difficultés dans la pratique, et ne permettre que difficilement les changements initiés par les professionnels face aux réalités qu'ils rencontrent.

### — 3. UNE ORGANISATION « DÉSENGAGEANTE » ?

Certains travaux en sociologie soulignent le fait que les bureaucraties entretiennent le retrait et ne favorisent pas les initiatives et les innovations. Crozier (1985[1963]) décrit ainsi un type d'organisation qui favorise le développement de comportements ritualistes mais aussi de comportements de retrait. Il montre une forme de paradoxe dans les administrations et les systèmes bureaucratiques : la participation des agents est à la fois requise et nécessaire pour faire le travail, mais doit en même temps être limitée aussi bien dans l'intérêt des agents que dans celui de « la chaîne de commandement » qui est forcément remise en cause quand la participation des agents est consciente et volontaire.

Ce type d'organisation mène à une participation « sans responsabilité », « sans engagement » (Crozier, 1985, p.255), que Foli (2008, 2009) souligne à son tour dans son enquête dans cette entreprise bureaucratique qu'elle nomme « la Caisse ». La participation réelle, l'initiative et la critique n'y sont pas encouragées. L'intégration et la socialisation demandent une série de renoncements pour suivre des règles qui à la fois contraignent et protègent les agents :

« Un contrat implicite est passé entre l'entreprise et ses agents : être agent et le rester impliquent de fait une soumission consentie, l'acceptation de la domination au nom de la rationalité légale. Mais l'emploi donne aussi accès à un statut social fondé sur l'appartenance à la Caisse. » (Foli, 2009 : p. 253).

Il n'y a pas d'implication réelle et d'affirmation de soi possible, mais il existe une contrepartie : le statut social des agents et leurs trajectoires sont assurés. Dans cette perspective, le désengagement peut renvoyer à des comportements « adaptés », dans une situation où il faut savoir réguler son engagement : suivre les règles, faire fonctionner le système *a minima*, mais ne pas développer une implication trop forte qui aurait plus de probabilités de rencontrer de l'échec et de la frustration que de la réussite et de la reconnaissance.

Les administrations évoluent et tentent d'adapter leurs modes d'organisation et de production. Elles préconisent des formes d'ajustement, l'initiative et l'engagement de soi y sont sollicités avec une « intensité inédite » (Périlleux, 2001 : p. 48). Mais cette sollicitation est pour le moins ambiguë : elle est à la fois « requise et récusée » (Clot, 2004 : p. 6) par des organisations du travail pénétrées de contradictions et irréalistes. On demande aux salariés de se mobiliser, sans moyens personnels, collectifs et organisationnels suffisants pour le faire, dans des activités de plus en plus complexes et contraintes. Les professionnels s'en trouvent alors rendus à refouler une partie de leur initiative, avec pour conséquence possible « un désengagement, une défection ou un retrait même chez les salariés initialement les plus mobilisés par les modernisations » (Clot, 2004 : p. 69). Les réformes inspirées du *New public management* qui se répandent depuis maintenant plusieurs décennies dans les collectivités paraissent pouvoir entretenir cette ambiguïté quand elles méconnaissent les dimensions du travail effectif (Le Lay et Cortell, 2014). Comme nous avons pu l'observer aussi, ces réformes donnent une place importante aux usagers et mettent en place des priorités, des objectifs de résultat et des indicateurs de suivi, qui contribuent à accroître la pression sur les professionnels quand elles ne prennent pas en compte la réalité de leur travail. Elles créent même parfois des contradictions internes susceptibles d'accentuer le retrait et le désengagement des professionnels et des équipes. Lors de notre intervention, par exemple, le travail du collectif des chefs d'équipe a permis de souligner comment ils devaient faire baisser le nombre de plaintes, malgré des difficultés du type de celle détaillée ci-avant, alors même que de plus en plus de moyens de se plaindre étaient proposés aux usagers (l'ouverture

de la plainte en ligne directe et simplifiée venant s'ajouter aux moyens traditionnels) faisant mécaniquement augmenter le nombre de celles-ci.

## — CONCLUSION

Nos analyses interrogent un type d'organisation du travail, dont les cadres d'emploi, les modalités de fonctionnement, les normes et les valeurs, décourageraient les initiatives individuelles et collectives et favoriseraient une forme de retrait des professionnels ou de désengagement (Sandoval, 2020). Initier d'autres façons de faire, tenter de modifier les procédures ou de réélaborer les règles pour les rendre plus opérationnelles sur le terrain, semble difficile, risqué, et coûteux subjectivement. Le service et son organisation cultiveraient plutôt une forme de permanence, de répétition, d'obéissance, plus propice au désengagement qu'à l'engagement des professionnels, et plus propice à la reproduction qu'à la transformation. Au-delà des limites propres des intervenants et de leurs dispositifs d'intervention, ce sont aussi ces caractéristiques qui rendent difficiles les changements organisationnels, dès lors qu'ils s'enracinent non dans des décisions politiques portées par l'administration centrale, mais dans les réalités vécues et analysées par les professionnels dans leur activité réelle et concrète. La transformation n'est alors pas impossible, mais semble nécessiter des dispositifs d'envergure pour travailler des cultures inscrites dans l'institution et dans le métier. Ceci ne va pas de soi. Il s'agit sans doute de pouvoir travailler dans la durée et dans la ligne hiérarchique à des analyses de l'activité et de leurs pré-supposés. Il s'agit aussi de trouver des voies pour faire exister de façon pérenne dans l'organisation la réalité des obstacles rencontrés par les professionnels dans leur activité quotidienne. Du côté des intervenants, l'humilité face à ces organisations - de longue date repérées dans la littérature - s'impose.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Barcellini, F. (2017), « Intervention Ergonomique Capacitante : bilan des connaissances actuelles et perspectives de développement » in *Activités* [En ligne], 14-2, <https://doi.org/10.4000/activites.3041>
- Bonnefond, J. Y. et Clot, Y. (2018), « Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 20-1, 10.4000/pistes.5538
- Bonnemain, A., Perrot, E., & Kostulski, K. (2015), « Le processus d'observation, son développement et ses effets dans la méthode des auto-confrontations croisées en clinique de l'activité », in *Activités*, 12(2), p. 98-124, <http://www.activites.org/v12n2/v12n2.pdf>
- Chauvet, C. (2015), « *Fonctionnaire, obéir/désobéir* », in *Pouvoirs*, 155(4), p. 149-160. doi:10.3917/pouv.155.0149.
- Caroly, S. et Barcellini, F. (2013), « Le développement de l'activité collective », in P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 33-46), Paris : Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2004), *La fonction psychologique du travail (4<sup>e</sup> édition corrigée)*, Paris : Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : Presses universitaires de France.
- Clot, Y., Faiña, D., Fernandez, G. et Scheller, L. (2000), « Entretiens en auto-confrontation croisées : une méthode en clinique de l'activité » in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 2-1, 10.4000/pistes.3833
- Crozier, M. (1985), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, France : Seuil.
- Dejours, C. (2008), *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail (4<sup>e</sup> édition)*, Paris, France : Bayard.
- Foli, O. (2008), *Plaintes, normes et intégration. Le cas d'une organisation bureaucratique, Thèse de doctorat en sociologie*, Université Paris Dauphine.

- Foli, O. (2009), « Émotions et bureaucratie. Frustration intime, paroles de plainte et intégration au milieu » in I. Berrebi-Hoffmann, *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui* (249-264), Paris : Éditions La Découverte.
- Guidou, N. (2016, juillet), *L'amélioration des dispositifs d'intervention: la question de l'objet et du processus*, Communication présentée au 19<sup>e</sup> congrès de l'AIPTLF, Bruxelles, Belgique.
- Kostulski, K. (2010), « Quelles connaissances pour l'action en clinique du travail ? Une contribution à la question des rapports entre les actions de transformation et la production de connaissances en clinique du travail », in Y. Clot et D. Lhuillier (dir.), *Agir en clinique du travail* (p.27-38), Toulouse, France : Érès, p. 27-38.
- Kostulski, K., Clot, Y., Litim, M. et Plateau, S. (2011), « L'horizon incertain de la transformation en clinique de l'activité: une intervention dans le champ de l'éducation surveillée », in *Activités* [En ligne], 8-1, <https://doi.org/10.4000/activites.2456>
- Le Lay, S. et Corteel, D. (2014), « La mise en prescription parisienne de l'idéal de propreté. Quelle méthode? Quels effets? » in *La nouvelle revue du travail* [Online], n° 4.
- Lochak, D. (1985), « Le sens hiérarchique », in R. Draï (dir.), *Psychologie et science administrative*, p. 147-156, Paris : Presses universitaires de France.
- Périlleux, T. (2001), *Les tensions de la flexibilité*, Paris, France : Desclée de Brouwer.
- Rouat, S. et Sarnin, P. (2018), « L'intervention en santé au travail : l'intérêt de l'étude de cas d'intervention », in *Le travail humain*, vol. 81 (4), p. 331-363.
- Rousseau, T. (2009), *L'absentéisme : outils et méthodes pour agir*, Lyon, France : Le Guide/ANACT.
- Sandoval, A. (2020). *Les dynamiques d'engagement et de désengagement au travail*. Contribution à leur conceptualisation en clinique du travail, à partir d'une intervention dans un service public de la propreté, Thèse de doctorat en Psychologie, Cnam - Hesam Université.

## Annexe

<b>Problème identifié</b>	<b>Éléments d'analyse</b> Qu'est-ce qui pose problème? À qui? (pb est-il partagé?) Pourquoi? Quelles conséquences sur le travail, les agents...?	<b>Piste d'amélioration/solution</b>	<b>Comment?</b> Réunion inter-secteurs, réunion de secteur, réunion ponctuelle, groupe de travail, échange mail...	<b>Quel délais?</b>	<b>Référent qui suit le problème</b>

# « DÉFAIRE L'ÉTAU ? QUELLE PLACE POUR L'EXPÉRIMENTATION OPALE DANS UNE INDUSTRIE DE PROCESS »

**Camille Boullier**

doctorante au Lise (Cnam, CNRS ; UMR 3320), Cifre Anact

---

Dans le sillage du succès rencontré par les ouvrages d'Isaac Getz et Brian Carney (2012) autour des entreprises libérées, et du renouveau d'intérêt pour les questions d'organisation du travail et de participation des salariés qui s'en est suivi en France, EDF lance en 2017 ses premières expérimentations « opales » de transformation managériale. Proposée par Frédéric Laloux (2014), la démarche opale prône l'alignement des membres de la « communauté de travail » - l'entreprise - vers la raison d'être de celle-ci, « l'affirmation de soi » ou l'acceptation du travailleur dans son entièreté, ainsi qu'une plus grande responsabilisation des équipes à travers la notion « d'auto-gouvernance ». Par le truchement de référentiels distincts, ce dernier principe - que reprend essentiellement EDF - repose indirectement des questions anciennes et largement travaillées en sociologie du travail (Appay, 2005 ; Courpasson, 2000 ; Everaere, 1999 ; Terssac, 1992), à savoir la place des collectifs de travail et la question des conditions de l'autonomie des équipes.

**Mots-clés : participation, opale, autonomie, collectif, sociologie du travail**

À partir d'une enquête par observation de cinq semaines au sein d'un groupement d'usines hydroélectriques en septembre-octobre 2019, cet article entend regarder de plus près comment l'expérimentation d'une modalité organisationnelle visant plus d'horizontalité dans les décisions peut prendre place dans un complexe industriel lourdement « processé » et largement contraint par des impératifs de qualité, de sûreté et de sécurité. En réinscrivant ces pratiques dans les débats scientifiques évoqués, nous nous appuyons tant sur la distinction entre autonomie et discrétion (Maggi, 2003 ; Terssac, 1992) que sur la distinction qu'opère Emmanuel Renault entre l'autonomie en jeu dans le travail comme *activité individuelle*, *activité coopérative*, et *rapport aux pouvoirs structurant l'environnement de travail* (Renault, 2013). Ces concepts nous permettent ainsi de déplier la notion d'autonomie mobilisée par les enquêtés pour mieux comprendre les enjeux de ces transformations pour les équipes, mais également les niveaux et objets d'autonomie visés. Sur cette période d'immersion au sein du groupement d'usines, les observations ont porté à la fois sur les temps d'organisation col-



lective (points de prises de poste, réunions etc.) et sur le suivi d'agents et techniciens volontaires<sup>1</sup> afin de mieux saisir les ressources et contraintes propres à l'activité d'exploitation, entre continuité de la production, impératifs de dépannage et maintenance courante. Quinze entretiens semi-directifs ont par ailleurs été menés, sur les 25 personnes que compte l'effectif, permettant d'interroger notamment les expériences vécues et attentes vis-à-vis de la démarche opale.

Il s'agit alors d'analyser ces dispositifs organisationnels à l'aune des discussions autour de l'autonomie contrainte, dans un cadre par ailleurs non intermédié – et de fait non négocié – par les acteurs syndicaux. Après avoir parcouru les logiques qui ont mené le groupe EDF à valider ces expérimentations et outiller leur diffusion, logiques dont on verra qu'elles ne recourent pas toujours les intentions locales, nous reviendrons sur la position ambivalente du groupement d'usines étudié dans l'espace organisationnel et technique qui est le sien. Une fois posé ce cadre déterminant pour la compréhension de cette application d'opale, nous observerons dans le détail les implications en termes d'autonomie – individuelle et collective – pour les équipes.

## — 1. LE CADRE DE L'EXPÉRIMENTATION

### 1.1 La démarche opale au sein du Groupe EDF

L'introduction des démarches opales au sein d'EDF a mobilisé plusieurs circuits d'innovation, d'enrôlement, et il importe de revenir sur la genèse et les registres d'argumentaires recueillis. Si les premières mentions d'opale datent de début 2017, le sujet de la responsabilisation des équipes lui est antérieur. Il est marqué par la signature par la CFE-CGC et la CFDT d'un accord relatif à l'organisation du travail dès janvier 2016, prévoyant que des « projets de fonctionnement collectifs d'équipe » soient mis en place. Ceux-ci avaient notamment pour vocation que « chacun sache exactement quel type de décisions il pouvait prendre, quelle famille de décisions, jusqu'où il pouvait aller dans la décision à prendre dans son travail. » Ainsi, comme me l'explique un membre de la DRH Groupe « quelqu'un qui ne peut pas prendre de décisions est quelqu'un qui n'a pas de responsabilités. Donc on souhaitait que les gens qualifient ça. La deuxième chose, on souhaitait que chaque équipe parle de sa propre activité pour se l'approprier, c'est la discussion autour du travail. » Sans étudier ici cet accord et ses résultats, son existence témoigne néanmoins d'un intérêt pour les questions d'autonomie, de responsabilisation et de décision que l'on retrouve ensuite au sein d'opale.

Cette diffusion de l'approche qualifiée d'opale s'articule d'ailleurs avec d'autres mouvements de transformation managériale au sein du Groupe EDF, rassemblés sous le chapeau « Osons la confiance ». Cette appellation regroupe ainsi plusieurs démarches de responsabilisation : « Opale » donc, « TeoWay », « Evolean », « Énergies libérées » et les « Pionniers »<sup>2</sup>, la première étant considérée comme « *allant plus loin* », en ce qu'elle induit principalement un changement culturel de posture managériale, là où les approches *Lean* se centrent davantage sur des questions de productivité.

Le lancement d'opale démarre donc en 2017. À la suite du concours Innovation@Work sponsorisé par le DRH Groupe, l'une des équipes, intéressée par les travaux de Frédéric Laloux, propose d'expérimenter la mise en place des principes opales. Avec l'appui du Comité d'exécution du Groupe, un appel à volontaires est lancé dans les différentes directions et sept équipes initient une démarche d'expérimentation, dont une au sein de la Direction de la Production et de l'Ingénierie Hydraulique, le Groupement

<sup>1</sup> Que je remercie ici pour le temps consacré.

<sup>2</sup> Il s'agit pour l'essentiel de démarches lean, souvent propres à un métier : Evolean est déployée dans le nucléaire, par exemple

d'usines de Strasbourg<sup>3</sup>. C'est à partir notamment de cette première expérience que se structurera ensuite « Hydr'opale », label soutenu par un réseau de relais dans l'hydraulique, destiné à faciliter l'essaimage en outillant les équipes volontaires. Cette structuration génère néanmoins une tension entre la volonté affirmée de voir opale « émerger du terrain »<sup>4</sup>, et l'enjeu identifié d'essaïmer rapidement, ce afin d'atteindre une masse critique permettant à la fois de gagner en légitimité, de « sécuriser » le déploiement et les équipes engagées, et de qualifier et visibiliser de premiers résultats. Ceux-ci doivent permettre de convaincre dans un « monde d'ingénieurs » afin de pérenniser la transition culturelle du management EDF au sein même de ses instances de formation, l'université Groupe du Management.

S'inscrivant dans des réflexions autour des questions d'autonomie amorcées depuis plusieurs années, ces démarches trouvent un écho favorable dans les projections du Groupe à moyen et long terme. Le diagnostic d'une transformation du marché de l'énergie, loin d'être achevée et de la pression concurrentielle concomitante, dessine deux enjeux majeurs : une pression sur la masse salariale justifiée par les investissements futurs et les gages de « *bonne gestion* » à donner en conséquence ; l'impératif de construire dès que possible une organisation qui soit en capacité de s'adapter rapidement, ce que la culture managériale verticale EDF ne permettrait pas. Ces nouvelles manières de travailler, visant à redonner du sens au travail, doivent également permettre de répondre à ces enjeux, à la fois en termes d'allègement de la structure (et des coûts associés), et d'engagement des salariés, dans un contexte budgétaire où l'avancement des carrières promet d'être ralenti.

## 1.2 Opale façon EDF, l'écart aux textes

Concernant les leviers organisationnels mobilisés pour répondre à ces enjeux, qu'en est-il de la mobilisation, au sein d'EDF, des principes proposés par Frédéric Laloux ? Une latitude importante quant aux modalités de déploiement est laissée aux responsables de sites volontaires. Pour être rattaché à l'expérimentation nationale et obtenir ainsi l'aval des différentes directions, il est néanmoins nécessaire de suivre un séminaire de deux jours, organisé deux fois par an par une équipe de cinq référents opales nationaux. Une lettre de motivation est demandée, exposant les motifs qui poussent le responsable à se lancer dans cette transformation, suivie d'un échange téléphonique permettant de vérifier la compréhension de la démarche et ses implications en termes de posture managériale notamment. Les « Journées d'inspiration » sont ensuite l'occasion de présentations de conférenciers, de témoignages, d'échanges et de travaux en binômes (les managers intéressés viennent accompagnés d'une personne de leur équipe) puis en groupe afin de dessiner les premières actions à mener selon les axes suivants : la reconnaissance, le recrutement et le développement des compétences, les espaces et lieux de travail, l'organisation des activités et la prise de décision.

Les documents accessibles aux salariés sur l'intranet décrivent la démarche opale comme « un état d'esprit qui se caractérise par un management basé sur la confiance entre les collaborateurs, la responsabilisation, la valorisation des prises d'initiatives et l'autonomie dans le travail ». Ces éléments de définition sont ainsi délestés de la dimension spirituelle portée par Laloux, ainsi que de sa notion d'auto-gouvernance. L'interprétation faite du modèle originel est centrée sur des questions de posture managériale, d'un côté, et d'autonomie et de responsabilité des équipes, de l'autre. Ce sont ces deux dernières dimensions que nous explorerons ici plus spécifiquement.

<sup>3</sup> Ce GU ne fait pas l'objet d'une anonymisation, en ce qu'il fait pleinement partie du « récit » entourant opale au sein du Groupe.

<sup>4</sup> Les expressions entre guillemets sont tirées d'un entretien au sein de la DRH Groupe.

### 1.3 Des initiatives à réinscrire dans les débats anciens de la sociologie du travail

Si F. Laloux ne cite que peu de recherches dans son ouvrage, à l'exception des classiques de gestion Drucker (1954) et Mac Gregor (1960), il inscrit néanmoins sa proposition dans un référentiel ancré dans la psychologie. Le stade « opale » caractériserait le dernier stade d'évolution des entreprises, en s'appuyant sur un schéma repris de la « spirale dynamique » de Graves (1970), qui développe une théorie de psychologie évolutionniste fondée sur l'évolution des niveaux de conscience collective. Des applications concrètes observées, les démarches opales, en particulier au sein du Groupe EDF, font néanmoins écho aux nombreux travaux menés en sociologie du travail et des organisations, ainsi qu'en philosophie autour des questions d'autonomie (de Terssac, 1992), d'autonomie contrainte (Appay, 2005), d'action organisée (Friedberg, 1992) et de régulation (Reynaud, 1988). Si l'objet n'est pas ici de restituer la richesse des controverses menées sur ces questions, il s'agit toutefois de s'appuyer sur la capacité heuristique de ces débats pour comprendre les difficultés, pour les techniciens et agents, à saisir les injonctions à l'autonomie et la responsabilisation sur des postes bénéficiant déjà de marges de manœuvre reconnues. Deux distinctions apparaissent particulièrement éclairantes ici : la première est proposée par Emmanuel Renault entre autonomies en jeu dans l'activité individuelle, l'activité coopérative et le rapport aux pouvoirs structurant l'environnement de travail (Renault, 2013). La forme individuelle tourne principalement pour l'auteur autour de « *l'appropriation personnelle du travail* », soit la transformation de la tâche prescrite en activité, par l'engagement du travailleur, mais également par le tour de main que permet l'expérience. L'autonomie coopérative est alors présentée comme conséquence nécessaire de cette appropriation en ce que « les différents membres d'un collectif de travail doivent par eux-mêmes réajuster la part des activités individuelles qui s'écarte des formes de coordination prescrite » (Renault, 2013, p. 130). Évoquant opale, un membre de la DRH Groupe nous en détaille ainsi l'un des enjeux :

« L'idée n'est pas d'effacer tout le processus, mais c'est d'être en capacité de... dans une équipe, là où elle a de la marge de manœuvre, qu'elle puisse habiter pleinement sa marge de manœuvre. Et là où elle n'a pas de marge de manœuvre, quand le mode opératoire est idiot, d'avoir une boucle qui permette classiquement de réinterroger l'organisation de l'entreprise. Donc, c'est rien que de très classique ».

Là où Renault donne à voir un spectre large des possibles de l'autonomie coopérative, allant jusqu'à des formes organisées de délibération poussée, on peut poser l'hypothèse que la forme recherchée au sein d'EDF relève plutôt d'une « capacité d'autodétermination collective en fonction de principes normatifs partagés » (*ibid.* p. 130), à savoir la capacité à produire des normes collectives allant dans le sens d'une plus grande efficacité et fiabilité de la production. Enfin l'autonomie en jeu dans le rapport aux pouvoirs structurant l'environnement de travail est définie comme « un effort s'affirmant contre [...] les rapports sociaux de domination » propres à la subordination salariée (*ibid.* p. 132). Cette dernière dimension échappe en grande partie à opale, de même que l'accès aux niveaux stratégiques de décision.

La seconde distinction qui nous intéresse en réinscrivant ces « alternatives organisationnelles » dans les débats qui ont animé la discipline réside dans la partition opérée par Gilbert de Terssac et Bruno Maggi notamment, entre autonomie et discrétion (Maggi, 2003). Rendant compte d'une enquête sur la maintenance ferroviaire, De la Garza, Maggi, et Weill-Fassinna présentent les deux concepts comme des « modalités différentes de la régulation du processus du travail » (2011, p. 8) où :

« L'autonomie comble ou résout des défaillances du programme d'action : là où on pensait avoir tout résolu les règles se révèlent inadaptées ou insuffisantes pour faire face à l'incertitude de la situation », il y a alors production de nouvelles règles par les opérateurs. La discrétion quant à elle « comble des « trous » dans le programme d'actions, elle renvoie à des parties du programme non procéduralisées, dont la régulation est déléguée à la responsabilité des opérateurs ; il s'agit de choix d'actions laissés à leur initiative ».

Pour mieux comprendre ce qui est en jeu dans l'expérimentation opale ici étudiée, en termes d'autonomie et de collectif notamment, il s'agira de regarder de plus près comment cette distinction éclaire les modalités d'appropriation du dispositif.

## — 2. QUELS INTERSTICES POSSIBLES ?

Si l'existence de process lourds encadrant la production électrique n'est pas un apport central ici, il nous semble néanmoins intéressant de regarder de plus près ici comment le groupement d'usines (GU) étudié s'inscrit dans un cadre contraint, avant de s'intéresser au contenu de l'expérimentation, ses effets sur le travail et les modalités de son appropriation. Deux éléments classiques viennent ainsi dessiner les contours de l'expérimentation : l'inscription du site dans un espace organisationnel d'une part, et dans un espace technique et processuel, de l'autre.

### 2.1 Le Groupement d'usines, un maillon au positionnement ambivalent

Le groupement d'usines (GU) étudié s'inscrit dans une chaîne organisationnelle complexe, caractéristique des entreprises de cette taille, chaîne dont peu d'acteurs au lancement de cette démarche sont sensibilisés.

Les groupements d'usines se trouvent en « bout de chaîne » au regard de la production hydroélectrique : c'est au sein des usines que sont assurés, en direct, le suivi de la production ainsi que la maintenance courante des aménagements. Les configurations de groupements d'usines varient fortement, que ce soit en termes de nombre d'usines, de capacité de production, ou de types d'infrastructures. Beaucoup sont organisés autour de deux « lots », amont et aval, correspondant à deux regroupements d'aménagements selon leur distribution géographique. Dans le cas étudié, le lot amont est dit « déporté », en ce que l'encadrement n'y assure pas de présence fixe. S'il existe par ailleurs de grandes centrales – dites stratégiques – contrôlées à distance et offrant peu de marges de manœuvre aux opérateurs, ce groupement se compose d'une multitude d'aménagements de moindre capacité de production. Dans ces derniers, l'ancienneté des infrastructures et le classement de nombreuses centrales en « petite hydraulique » laissent plus de place aux bricolages locaux et à l'autonomie des équipes.

Enfin, concernant la composition et l'organisation de cette chaîne décisionnelle, si l'on simplifie à l'extrême l'organisation de la Direction de la Production et Ingénierie Hydraulique, celle-ci se décompose, au moment de l'enquête, en six Unités de Production (UP) régionales. Les Groupes d'Exploitation hydraulique (GEH) constituent ensuite l'échelon intermédiaire, chacun réunissant plusieurs groupements d'usines et arbitrant notamment les enveloppes budgétaires. D'autres acteurs interviennent dans la planification de l'activité des GU, nous n'en nommerons que deux : les Centres d'Ingénierie Hydrauliques (CIH) sur les chantiers d'ampleur et de long terme, ainsi que les Equipes d'intervention mécaniques (EIM).

La position de « bout de chaîne » des GU – géographiquement et techniquement éloignés des centres de décisions régionaux et nationaux – confère de manière ambivalente de relatives marges de manœuvre aux centrales non télé-conduites. Mais ces sites se retrouvent toutefois soumis aux arbitrages des entités précitées, qu'il s'agisse des enveloppes budgétaires et des chantiers de maintenance financés, voire, dans une certaine mesure, du calendrier même de ces chantiers. À cet égard, un exemple est parlant. Alors que la démarche opale est engagée, le Centre d'ingénierie hydraulique a choisi l'une des centrales du groupement pour une expérimentation technologique (un changement de matériel structurant). Les agents s'y sont opposés une première fois sans succès, arguant tout à la fois que le changement de cet automate n'était pas prioritaire au regard de la vétusté de certains matériels voisins, et que la temporalité du chantier complexifiait largement le travail des techniciens. Il aura fallu de longues discussions afin de fournir un argumentaire technique pour alimenter plus haut la négociation conduisant *in fine* au report du projet. Cette expérience montre la difficulté pour un « îlot expérimental » de maintenir son champ d'action lorsque les acteurs environnants, dont il est par ailleurs dépendant, fonctionnent de manière verticale.

## 2.2 Une expérimentation cadrée par les process et impératifs de sûreté/sécurité

L'expérimentation opale doit ainsi s'inscrire dans les interstices d'un cadre processuel lourd, interstices qu'un premier travail consiste à identifier et « tester ». La démarche opale intervient ainsi peu de temps après une importante réforme dans l'hydraulique appelée « Renouveau », concernant tant des investissements matériels que la mise en place de nouveaux outils informatiques. Ce chantier visait notamment à uniformiser les plans de maintenance, démarche qui entre en tension avec les velléités de plus grande confiance en l'expertise des équipes. Par ailleurs, si l'on regarde de plus près la mise en œuvre d'opale au sein du groupement d'usines, le cadre de participation dessiné dès le départ en dit long sur les contours. Le responsable du GU indique ainsi en entretien :

« Quand on a parlé de ça à l'équipe, on a expliqué qu'il y avait des choses à respecter, et que le cadre d'exploitation qu'on avait serait inchangé. Donc ça a quand même clarifié ça, et ça explique aussi que les idées ne soient pas allées n'importe où. On a dit : tout ce qu'on fait, ça ne doit pas dégrader la sûreté, ça doit pas dégrader la performance et si ça peut l'améliorer tant mieux, ça doit en aucun cas remettre en cause ce qu'on fait sur la SST [i.e. santé et sécurité au travail], et ça doit respecter le cadre légal d'autorisation d'exploiter qu'on a. Donc, ça déjà c'était cadrant, c'était le seul cadre mais c'est quand même cadrant. »

La définition du périmètre de l'expérimentation, si elle est présentée ici dans sa forme minimale, conduit néanmoins à circonscrire le champ des possibles et à limiter en conséquence les éventuelles frustrations. Cela étant, ce cadre ne donne pas, en l'état, de contenu aux frontières, aux limites, vis-à-vis des procédures et attentes du Groupe. En effet, si l'encadrement bénéficie d'une meilleure visibilité sur les « bords » sur lesquels pourraient venir taper des initiatives, il s'agit pour eux également de se confronter, par l'expérience, voire la négociation, aux marges de manœuvre dont ils disposent concrètement dans cette démarche.

## — 3. LE CONTENU DE L'EXPÉRIMENTATION OPALE

### 3.1 L'activité, son organisation et ses enjeux

L'activité du Groupement d'usines se trouve au croisement de plusieurs impératifs, aux premiers rangs desquels, la production, la sûreté et la sécurité. En simplifiant l'organisation de celui-ci, trois types de

postes y sont représentés, les **techniciens principaux d'exploitation**, chargés de garantir les impératifs précités en usines : ils assurent alors tant la surveillance, la maintenance de premier niveau, les consignations et les manœuvres d'exploitation, optimisent la disponibilité des installations et veillent à la sécurité des personnes et des biens, prennent en charge les dossiers et les analyses qui leur sont confiés<sup>5</sup>. Ils sont soumis à une astreinte de premier niveau (une semaine à tour de rôle) : ce sont eux qui sont contactés directement par les automates des usines en cas de dysfonctionnement ou panne. Les **agents d'exploitation** quant à eux voient leurs missions centrées sur la vie des « prises d'eau », petits aménagements qui assurent l'alimentation des centrales, via des « conduites forcées » qui descendent le flanc de montagne de manière aérienne ou souterraine jusqu'aux usines. C'est au niveau de ces prises d'eau que doivent être garantis les « débits réservés » pour la préservation de l'environnement – flore et faune locales – mais que se jouent également des questions de sûreté quant aux risques de crues. Les **agents** sont eux soumis à une astreinte de deuxième niveau, et sont donc appelés et affectés par les techniciens principaux en cas de besoin<sup>6</sup>. L'encadrement se compose lors de l'enquête de 4 personnes, soit un responsable du site, le Manager Première Ligne (MPL), et trois cadres coordonnateurs, respectivement responsables de la Planification, de la Performance et Production, et de la Maintenance Locale. Les fonctions supports sont centralisées au niveau du Groupe d'exploitation hydraulique (GEH), à l'exception d'un poste de soutien logistique à mi-temps.

Mobilisés sur des usines différentes, les deux équipes amont et aval sont peu amenées à travailler ensemble et se croisent principalement le lundi matin lors de la réunion commune aux deux lots. Plus petite, l'équipe amont est composée de huit personnes, quatre techniciens principaux d'exploitation et quatre agents d'exploitation. Suite à un large mouvement de départs à la retraite, son effectif s'est entièrement renouvelé. Le fonctionnement en relative autonomie de cette équipe, l'encadrement passant essentiellement pour la réunion de prise de poste de 7h, l'absence de segmentation forte entre agents et techniciens à l'inverse de l'aval et l'ambiance de travail appréciée ont contribué à l'identification de ce collectif pour lancer opale.

### 3.2 Le contenu de l'expérimentation : constats et actions mises en place

L'expérimentation opale prend forme avec la nomination d'Alban Cathala à la tête du Groupement d'usines, en janvier 2018. Cette démarche lui est suggérée par le directeur du Groupe d'Exploitation Hydraulique<sup>7</sup> préalablement à sa prise de poste, celui-ci témoignant d'une volonté d'essayer ce type d'expérimentations, et ayant jugé que l'équipe amont présentait un profil adéquat. C'est ainsi au sein de ce seul lot qu'est lancée la démarche opale au sein du GU, avec l'intention de l'étendre à l'aval par la suite. La démarche est d'abord présentée par Alban Cathala et débattue au sein de l'encadrement, – qui lui accorde d'abord un accueil mitigé<sup>8</sup> avant de s'accorder sur la pertinence d'un essai. Opale est ensuite succinctement évoquée en réunion en présence des deux équipes, sans lancement officiel, l'encadrement étant unanime sur la volonté d'éviter des « effets d'annonce » et de labelliser une démarche entièrement à construire. Comme le dit un des coordonnateurs : « On ne dit pas on « fait opale », mais on fait des choses, moins c'est « taggué » mieux c'est ». C'est ainsi un moyen de s'aménager un espace d'expérimentation : opale – ou « opaque » – est moqué par certains GU voisins, ainsi que certains salariés, et l'ensemble des cadres s'attache par ailleurs à ne pas en dire plus qu'ils n'en font. Parmi les actions qui voient progressivement le jour à l'issue de ce

<sup>5</sup> Nous reprenons ici les axes de leurs fiches de poste tels que publiés dans le cadre d'annonces de recrutement.

<sup>6</sup> Les entrées sur postes opérationnels se font en fonction du niveau d'études – Bac pro pour les agents, BTS pour les techniciens, Licence pour les techniciens principaux – pour un avancement interne relativement lent par la suite.

<sup>7</sup> Qui a déjà lui-même expérimenté un fonctionnement opale au sein du comité de direction du GEH.

<sup>8</sup> Les implications de ces démarches pour les managers, notamment lors de parcours internes, seront traitées plus largement dans la thèse.

séminaire, on peut noter, de manière non exhaustive, le calcul de la prime variable annuelle (PVA) sur la base de chantiers collectifs et non plus de performances individuelles, l'association des agents et techniciens au processus de recrutement, le réaménagement des locaux, le lancement d'un projet « drone » par un agent, visant la surveillance des conduites forcées, et la mise en place d'un « panier d'astreinte » sur lequel nous reviendrons. Côté aval, il est jugé qu'un travail préalable pour permettre d'apaiser les relations personnelles et professionnelles est nécessaire avant toute extension du champ des responsabilités et décisions collectives, comme l'exprime ainsi l'un des cadres : « [On a] identifié qu'à [l'amont] on pourrait essayer des choses mais qu'à [l'aval] tant qu'on n'aurait pas trop progressé sur le collectif, ce serait... que la priorité ce serait plutôt de travailler sur un collectif ».

### 3.2.1 Le prérequis du « collectif mûre » : une autonomie coopérative qui ne dit pas son nom ?

Parmi les éléments déterminants dans le choix du « lot » amont pour expérimenter un fonctionnement plus horizontal, l'existence préalable d'un collectif est revenue à de nombreuses reprises, notamment au cours des entretiens avec l'encadrement, et en particulier avec le responsable du site :

« Par rapport à opale, je suis quand même assez rapidement arrivé à la conclusion qu'à [l'amont] y a des super choses à faire parce que le collectif était déjà très bien constitué et donc que c'était intéressant d'essayer »

Qu'est-il plus spécifiquement entendu ici par « collectif déjà très bien constitué » ? Au-delà de la « bonne ambiance » régulièrement évoquée, c'est ici la reconnaissance d'un collectif professionnel à même de se réguler, dans son activité et ses relations, qui est pointée. L'objectif d'autonomisation peut ainsi être source d'incompréhension pour l'équipe : celle-ci fait ainsi concrètement l'expérience d'un travail où les marges de manoeuvre laissées sont déjà saluées, associé par ailleurs à une fierté de métier et un plaisir à l'exercer rarement rencontrés en enquête. En termes de régulation, les entretiens menés à l'amont reviennent fréquemment sur les moments de convivialité extérieurs au travail, sur la capacité à se dire les choses en cas de désaccord, voire de conflit sur une intervention. Émerge alors la crainte que cet équilibre se rompe. Toutefois, la proposition, dans le cadre de l'expérimentation, d'associer les agents aux mises en situation de recrutement est perçue comme rassurante, dans un contexte où le recrutement au sein d'EDF engage au long terme une fois la titularisation obtenue. C'est par ailleurs un collectif capable de s'accorder collectivement sur les limites de l'expérimentation menée : alors qu'a été proposé par l'encadrement que l'attribution des avancements individuels soit décidée par l'équipe, cette initiative s'est heurtée à un refus ferme. Cet échange a ainsi été l'occasion pour l'équipe de dessiner également les contours d'une délégation de responsabilité « acceptable », qui ne soit pas une prise en charge du « sale boulot » des cadres (Hugues, 1996). Enfin, un élément important structure la construction de ce collectif, à savoir la confiance envers le travail réalisé, tant entre techniciens d'exploitation, qu'entre techniciens et agents, chose plus rare dans les groupements d'usines. Cette confiance est déterminante pour des activités qui exposent les corps, en cas de consignation des équipements électriques avant intervention, par exemple : si celle-ci est mal réalisée et que le matériel reste sous tension, c'est l'électrification voire l'électrocution.

### 3.2.2 Autonomie individuelle et discrétion

L'autonomie en jeu dans l'activité individuelle, le geste, l'expertise métier, l'appropriation du travail réel au-delà de la prescription devient ici condition de la construction d'une autonomie collective, comme fondement d'une confiance professionnelle entre agents, mais également comme facteur de confiance entre encadrement et équipe. Si l'on regarde de plus près certaines des actions me-

nées dans ce cadre, notamment le « panier d'astreinte », on voit comment ces actions visent à élargir « l'espace discrétionnaire » des techniciens tel que défini par Maggi, soit « l'espace d'action où l'acteur peut choisir entre des alternatives, mais dans un milieu de dépendance » (Maggi, 2003). Faisant le constat d'une inefficacité de la prescription sur ces semaines d'astreinte où, par définition, les activités prioritaires ne peuvent être anticipées – dépannages et intervention d'urgence – l'encadrement lève la planification de l'activité pour redonner la main aux opérationnels dans la priorisation de leurs tâches. Cette expérimentation d'un « planning vide » doit également permettre d'articuler les différentes urgences avec un travail de fonds sur les différents chantiers en cours. Si les techniciens « complètent » ici une procédure volontairement laissée lacunaire, on ne peut néanmoins réduire les marges de manœuvre ouvertes à la seule question de la discrétion. En effet, la prise en charge croissante « d'affaires »<sup>9</sup> par les techniciens – souvent réservées à l'encadrement dans les groupements d'usines –, témoigne également d'un élargissement des périmètres de responsabilité.

Cette autonomie peut toutefois être jugée toute relative par certains cadres étant passés par des parcours opérationnels lorsqu'ils comparent les décisions prises par les agents et techniciens aux périmètres de responsabilité existants par le passé. Plusieurs éléments sont évoqués à cet égard, notamment la question des « habilitations » délivrées pour autoriser les agents à mener certaines manœuvres. Les durées d'obtention ont significativement augmenté – une procéduralisation en lien avec l'impératif de sûreté – compromettant selon l'un des cadres l'apprentissage par l'expérience. La question de la formation est ainsi soulevée par certains : si deux cycles d'intégration permettent aux entrants de se former plus spécifiquement aux enjeux de l'hydraulique, de nombreux retours identifient les difficultés en dehors de ces cycles annuels pour accéder à des formations répondant à des besoins spécifiques<sup>10</sup>.

Ces éléments appellent une mise en perspective historique des politiques de formation au sein du groupe EDF, mais également des allers-retours en termes d'ouvertures et fermetures des espaces décisionnels des techniciens. Celle-ci permettrait de mieux comprendre comment s'articulent socialisations professionnelles au regard des modalités managériales retenues et construction des expertises. Un certain nombre d'actions menées au sein d'opale sont ainsi des redites de pratiques antérieures, à l'instar du panier d'astreinte déjà pratiqué auparavant. Selon un cadre l'ayant vécu, ces plannings ont été repris par l'encadrement car :

« Pour certains c'était du coup des semaines plus ou moins off, où ils attendaient juste que le téléphone sonne. Puis ils [les cadres] ont blindé les plannings, notamment en lien avec les réductions d'effectifs, à tel point que cela devenait compliqué de bien assurer le suivi d'exploitation en astreinte ».

Opale viendrait ainsi « réparer » à certains égards les excès d'une rationalisation et d'une logique de contrôle ayant rencontré ses limites, sans laisser les équipes indemnes en termes de socialisation professionnelle. Cet historique de l'organisation doit être ainsi être questionné dans la perspective d'un déploiement plus large.

## — CONCLUSION

Cet article propose un premier retour suite à cette enquête, permettant de donner à voir ce que peut être une expérimentation opale dans une industrie de process répondant à des enjeux de sûreté et de sécurité tels que les usines de production hydroélectrique d'EDF. La possibilité d'un « îlot d'innovation », à la fois au

<sup>9</sup> Il s'agit là en général de la gestion de projets de maintenance à moyen terme.

<sup>10</sup> La très grande centralisation de la formation est souvent pointée du doigt au sein du Groupe.



sein même du groupement d'usines (une seule des deux équipes), et de l'environnement groupe (un seul groupement d'usines dans la région) se heurte de manière différenciée aux « bords » des procédures et de l'organisation « normale » incorporée. Ce type d'expérimentation vient par ailleurs largement interroger les politiques de formation et d'accompagnement des agents dans leurs prises de postes, conditions premières d'une autonomie individuelle, et en conséquence d'une autonomie collective. Si l'on reprend la distinction formulée par E. Renault, ces initiatives se concentrent ainsi davantage sur une autonomie qui se pose dans le travail comme *activité coopérative* que comme *activité individuelle*, et encore moins comme rapport aux pouvoirs structurant l'environnement de travail. En effet, opale se déploie dans un contexte groupe mouvementé : l'annonce du projet Hercule intervient ainsi en 2019, tandis que l'Hydraulique connaît en son sein des transformations majeures avec la formalisation d'une catégorie « Petite hydraulique », associée à une externalisation de l'ingénierie dédiée et la crainte parmi les agents que cette unité, moins rentable, soit vendue à moyen terme. Enfin, la mise en demeure de l'Union européenne pour l'ouverture à la concurrence des concessions des barrages n'est pas sans générer d'inquiétude. Ces éléments stratégiques, déterminants pour l'organisation de l'activité, échappent totalement au champ d'action de ces expérimentations. Ces différents éléments de contexte expliquent pour certains l'absence des syndicats sur l'expérimentation, mobilisés sur d'autres priorités. Opale est par ailleurs renvoyé à la question des prérogatives managériales. Pour conclure, si nous soulignons ici les limites de telles expérimentations, le cas étudié montre qu'il est possible – dans ce cas précis – d'amener des transformations saluées par les équipes de manière progressive, en tenant compte des enjeux spécifiques de l'activité.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Appay, B. (2005), *La Dictature du succès : Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.
- Carney B., Getz, I. (2012), *Liberté & Cie*, Fayard, traduction de Freedom, Inc., Crown Business/Random House, 2009.
- Courpasson, D. (2000), *L'Action contrainte : Organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France.
- De la Garza C., Maggi B., Weill-Fassina A. (2011), *Temps, autonomie et discrétion : analyse d'activités dans la maintenance ferroviaire*, Bologna : TAO Digital Library, 2011.
- Drucker P. (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row, New York, NY.
- De Terssac, G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Everaere C. (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, Éditions de l'ANACT, Coll. Points de repère.
- Friedberg E. (1992), « Les quatre dimensions de l'action organisée », in *Revue française de sociologie*, 33-4, « Organisations, firmes et réseaux », p. 531-557.
- Graves C. W. (1970), « Levels of Existence : an Open System Theory of Values », in *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 10, n° 2, octobre 1970, p. 131-155.
- Hughes, E. C. (1996), *Le regard sociologique*. Essais choisis, Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 344 p.
- Laloux F. (2014) *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Editions Diatino.
- Mac Gregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.
- Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse, Octares.
- Renault, E. (2013), « Autonomie et identité au travail », in *Travailler*, 2(2), p. 125-145.
- Reynaud, J.-D. (1988) « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », in *Revue française de sociologie*, vol. 29, no 1, p. 5-18.

# LA « QVT ORGANISATIONNELLE » : UN MODÈLE ALTERNATIF POUR L'HÔPITAL ?

**Benoît Massin<sup>1</sup>**

---

En France, on pourrait s'inquiéter que la QVT subisse le même sort que la prévention des RPS, dont les ambitions ont souvent été ravalées au rang de numéros verts et autres traitements individuels, qui ne touchent pas aux facteurs organisationnels (la prévention primaire). La QVT est souvent devenue soit une catégorie RH fourre-tout où l'on va réunir égalité hommes-femmes, diversité, inclusion du handicap et autres obligations légales, avec la mise en place d'un « Espace de dialogue » ; soit un « process » de plus dans le mille-feuille des contraintes réglementaires, autorisé à cohabiter avec le reste à condition de ne pas toucher aux choses sérieuses, c'est-à-dire l'organisation du travail (Ughetto 2021). L'idée sous-jacente à cette cohabitation en forme de réclusion est qu'un cabinet conseil en organisation détient une légitimité à proposer une transformation du modèle organisationnel, au nom de la performance économique mais que la QVT ne bénéficierait pas de la même légitimité. La QVT serait l'affaire de gens bien intentionnés, mais peu au fait du monde de l'organisationnel pur et dur. Plutôt des doux rêveurs que des gens auxquels on confierait l'avenir de son entreprise ou de son hôpital. En somme, dans le champ des interventions, QVT et performance économique se retrouvent de facto aux antipodes. Soit on s'occupe de la performance économique, soit on fait de la QVT. Tandis que le conseil en organisation s'occupe de rationaliser l'activité et l'organisation pour réduire les coûts et améliorer la performance, la QVT est plutôt perçue comme l'équivalent d'une « bonne action » humanitaire, donc un coût supplémentaire dont on n'attend aucun retour, certainement pas un moyen d'améliorer la performance. La thèse que nous allons défendre dans cet article est qu'il existe depuis les années 70 une « QVT organisationnelle », qui intervient sur l'organisation du travail, donne du pouvoir d'agir aux salariés, et permet des bénéfices mesurables, tant pour les salariés que pour l'organisation. C'est une QVT qui à la fois améliore de manière chiffrée le bien-être psychologique au travail des salariés et peut séduire les gestionnaires les moins sentimentaux, car ses dépenses peuvent se calculer en ROI (*Return on Investment*). Cette QVT organisationnelle a fait ses preuves dans divers secteurs, y compris le secteur hospitalier. Malheureusement, elle n'a guère été expérimentée en France. Et c'est fort dommage, car l'antagonisme entre performance économique et bien-être des salariés ne se fait sans doute pas sentir de manière plus douloureuse que dans le monde du soin et de l'hôpital public.

**Mots-clés : Qualité de vie organisationnelle, hôpital, modèle d'organisation, performance**

<sup>1</sup> Consultant RPS, QVT et organisation du travail et directeur d'un cabinet privé, Chargé de cours UFR Psychologie du travail & Ergonomie Université Paris-8 Saint-Denis, Professeur associé pour la formation continue du personnel médical & infirmier à l'« Espace éthique » de l'AP-HP puis région IdF, au CHU Saint-Louis, et chargé de cours à l'Université Paris-Sud 11.

En France, les enquêtes se suivent depuis une trentaine d'années, faisant état d'un sérieux mal-être des personnels hospitaliers (Estryn-Béhar, 1997 & 2008). L'épuisement émotionnel touche 29% des personnels infirmiers et l'épuisement physique, 30%. D'après l'enquête PRESST-NEXT, près de la moitié du personnel soignant songe plusieurs fois par an à quitter la profession et 16% y réfléchissent régulièrement. Cette intention de quitter la profession chez les infirmiers résulte d'une insatisfaction liée à plusieurs aspects de leur activité (Estryn-Béhar, 2008, p. 46-49) :

- Impossibilité de donner des soins adéquats (« travail empêché », « souffrance éthique ») résultant le plus souvent d'une surcharge de travail chronique.
- Manque de perspectives professionnelles.
- Insuffisante utilisation des compétences.
- Manque de soutien (équipe, hiérarchie, médecins) au travail.
- Conditions physiques de travail – pénibilité.

Le taux de rotation du personnel – turn-over – dépasse les 10%. L'absentéisme serait particulièrement élevé – 19 jours d'absence pour motif médical par agent et par an selon un ancien rapport de la Cour des comptes (2006) – et varie, selon les enquêtes et la taille des établissements, autour de 13% (ATIH 2017, p. 5). L'espoir d'un hôpital qui serait débarrassé d'une partie de ces maux et où il ferait bon travailler, tout en étant performant sur le plan organisationnel et économique, semble donc relever de la lubie. Pourtant, cela existe, sinon en France, au moins à l'étranger.

Toutefois, cela implique d'agir sur l'organisation du travail, ce qui peut aller jusqu'au changement de modèle organisationnel. Les modèles organisationnels alternatifs dans le secteur hospitalier ou de la santé ne semblent pas aussi nombreux que ce que l'on pourrait penser.<sup>2</sup> On en distingue trois principaux.

## — 1. LES DIFFÉRENTS MODÈLES ORGANISATIONNELS

Si l'on réalise un panorama international, on peut repérer trois « modèles organisationnels » (Adler & Bodrozic 2018) alternatifs dans le secteur de la santé :

- Le « **Lean management** », venu du « toyotisme », est un modèle organisationnel alternatif face au fordisme dans l'industrie automobile des années 80-90, comme l'a été la QVT de Volvo, autre modèle alternatif concurrent (Sandberg (dir.), 1994 ; Durand et al. [dirs.], 2010). Néanmoins, « alternatif » n'est pas forcément synonyme de bénéfique aux salariés. « Alternatif » veut juste dire un modèle organisationnel fondé sur d'autres principes que le modèle classique ou dominant. Le modèle alternatif peut ensuite devenir le modèle dominant, comme cela a été le cas du *Lean* qui s'est imposé depuis les années 2000 chez la plupart des constructeurs automobiles. Le *Lean management* est avant tout orienté sur une performance en matière de productivité, de qualité, de délais, de coûts et de la valeur globale pour le client, plutôt que sur le bien-être des salariés. Il devient de plus en plus influent dans le secteur de la santé de plusieurs pays. Son succès vient des économies qu'il permet de réaliser et de l'amélioration du parcours patient. Aux États-Unis, 54% des hôpitaux publics ont adopté le *Lean* (Po et al. 2019). La Suède, après la fin du « modèle suédois », s'y est convertie et plus de 85% des hôpitaux suédois le mettent en œuvre depuis une dizaine d'années (Eriksson, et al. 2016, p. 107). Il y a également des tentatives en France. Même si le *Lean* hospitalier peut, de manière collatérale, apporter des bénéfices en termes de QVT, ce n'est

<sup>2</sup> Si l'on se limite aux modèles appliqués à plus d'un établissement. Pour cette raison, nous ne présenterons pas les expériences organisationnelles limitées à un seul établissement. Par exemple, la démarche participative mise en place au CHU Bretonneau (Tours), l'hôpital de Valenciennes, ou la clinique Pasteur à Toulouse. Pour la France, voir Vaillant (2019) ; Bourret, Guicheteau et al. (2021).

pas sa vocation première et sa contribution générale au bien-être des personnels fait l'objet d'un débat assez vif (Belorgey, 2010 ; Chatain et *al.*, 2020).

- Le mouvement des « **entreprises libérées** » a acquis une notoriété depuis les années 2010 grâce aux ouvrages de Getz (2013) et Laloux (2014). Dans le secteur de la santé, l'expérience la plus fameuse « d'entreprise libérée » s'est développée en Hollande avec Buurtzorg, une entreprise à but non lucratif de soins infirmiers à domicile, organisée en petites cellules autogérées de 5 à 12 infirmiers. Cette coopérative, qui a démarré avec quatre infirmiers en 2006, compte désormais plus de 10 000 membres et regroupe 70% des infirmiers hollandais intervenant dans ce domaine. Les patients traités, pour lesquels les actes ne sont plus chronométrés à la minute près, sont très satisfaits : Buurtzorg est classé numéro 1 dans les études de satisfaction clients parmi plus de 300 organisations de soins. Les infirmiers de Buurtzorg sont également très satisfaits : outre s'organiser librement, ils font enfin un travail qui leur correspond sur le plan humain et du point de vue de leurs valeurs professionnelles. Buurtzorg permet d'éviter ce que Dejours qualifie de « souffrance éthique » et Clot le « travail empêché ». Buurtzorg a été élu plusieurs années de suite « meilleur employeur de l'année » aux Pays-Bas. On pourrait s'attendre qu'un tel niveau de qualité, où le temps des infirmières n'est plus chronométré, coûterait beaucoup plus cher, mais il n'en est rien. C'est le contraire : Buurtzorg coûte 40% moins cher que les sociétés privées qui recherchent avant tout l'efficacité et la performance. Selon une étude menée par le cabinet KPMG en 2010, puis Ernst & Young, Buurtzorg permettait de diminuer de 40% la dépense d'aide et de soins par personne accompagnée. Aussi, l'État néerlandais se montre également très satisfait car ce mode de soin lui permet de réaliser des économies substantielles (Laloux 2014, p. 101-114). C'est une formidable réussite aux Pays-Bas et le modèle est en train d'essaimer à travers le monde, en Suède, au Royaume Uni, en Allemagne, aux États-Unis, en Australie, jusqu'en Chine et au Japon. Même en France, plus d'une dizaine d'organisations de soins à domicile se sont inspirées du « modèle Buurtzorg » (Vaillant 2019). En revanche, les tentatives d'« hôpitaux libérés », hormis une clinique « alternative » en Allemagne, sont encore rares ou ne méritent pas cette qualification.
- Le modèle que l'on pourrait qualifier de « **Qualité de vie au Travail (QVT) organisationnelle** » issu du mouvement **Quality of Working Life**, depuis les années 70-80, sur lequel nous allons nous pencher dans le présent article.

## — 2. QU'EST-CE QUE LA « QVT ORGANISATIONNELLE » ?

Le mouvement **Quality of Working Life** (QWL), qui a démarré dans les années 70, a surtout influencé les pays anglo-saxons et scandinaves. Il a émergé en réaction aux conséquences humaines du taylorisme et au « travail en miettes » du travail à la chaîne (Friedmann, 1956). L'émergence de la discipline académique **Organizational Behavior** (OB) à partir des années 1960, représente au moins en partie une réponse aux limites de « l'organisation scientifique du travail » du taylorisme et à la déshumanisation du travail à la chaîne. La discipline mène des recherches sur la motivation, la satisfaction au travail (**job satisfaction**), l'impact des divers styles de management et structures d'organisation du travail sur l'attitude des salariés, etc.

Dans ce contexte, le mouvement QWL cherche à créer un environnement de travail favorable aux salariés, qui prenne en compte leurs besoins et ré-humanise le travail, tout en bénéficiant à la performance de l'entreprise. Pour Walton, professeur à Harvard qui veut résoudre le sentiment d'aliénation des travailleurs (1972), « la qualité de vie au travail doit être améliorée », et pour cela, les attentes des

travailleurs « doivent être comprises et satisfaites » (1973, p. 21). Pour Nadler and Lawler (1983), les éléments distinctifs de la QVT sont (1) un focus sur l'impact des caractéristiques du travail et de l'organisation du travail sur les salariés ainsi que sur l'efficacité organisationnelle, et (2) la participation des salariés à la résolution des problèmes de l'organisation et aux décisions. De même, selon Robins (1989), la QVT est :

« un processus par lequel une organisation *répond aux besoins des employés* en développant des mécanismes pour leur permettre *de participer pleinement à la prise de décisions qui façonnent leur vie au travail* ».

Pour l'*American Society of Training and Development* (1979) :

« La QVT est un processus d'organisation du travail qui permet aux membres de cette organisation, de tous niveaux, *de participer activement à l'élaboration de l'environnement de cette organisation de travail, de ses méthodes de travail et de ses résultats*. Ce processus a pour *double objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation et d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés* ».

Les trois éléments qu'il s'agit de souligner pour caractériser la QVT organisationnelle sont donc :

- Elle se construit en répondant aux **besoins des salariés** dans leur travail, besoins relatifs aux caractéristiques du travail, aux conditions de travail et à l'organisation du travail ; en général, cela nécessite a) un audit pour s'informer précisément de ce qui pose problème aux salariés dans leur travail ; b) des actions pour résoudre les problèmes les plus dérangeants.
- Les salariés **participent aux décisions qui affectent leur vie au travail**. La QVT est un « processus par lequel une organisation cherche à libérer le potentiel créatif de ses collaborateurs en les impliquant dans les décisions affectant leur vie au travail ». C'est « un programme structuré pour impliquer les travailleurs dans les décisions affectant leur manière de travailler » (Guest 1979). Cette participation des salariés aux décisions concernant leur travail et l'organisation du travail leur redonne du pouvoir d'agir. Car, parmi les besoins des salariés liés aux caractéristiques du travail et à l'organisation du travail mis en avant, le besoin de « contrôle » (au sens de « où se situe le locus de contrôle ? » Rotter, 1966), d'autonomie et de participation aux décisions a été mis en évidence, dans les années 60-70, aussi bien aux États-Unis par des enquêtes en *Organizational Behavior*, les travaux de Seligman (1967, 1975) sur la « résignation acquise » ou ceux sur Seeman sur le sentiment d'« impuissance », qu'en Suède par Bertil Gardell (1971) sur l'impact du sentiment de manque de contrôle au travail sur l'estime de soi, le niveau d'anxiété et la satisfaction générale dans la vie. Au travail, « le peu d'opportunités d'influencer ce qui se passe et de se développer professionnellement semble mener à la passivité, au manque d'intérêt dans la résolution des problèmes et à une humeur dépressive (résignation, absence de plaisir au travail) » (Lennerlöf 1988, p. 216).
- Elle doit **apporter des bénéfices mesurables** non seulement **aux salariés** (mesurés, par exemple, par le taux de satisfaction au travail, l'intention de quitter, la fatigue chronique, la détresse psychologique, les arrêts maladie, etc.), mais aussi **à l'organisation** en termes de performance organisationnelle (augmentation de la productivité et / ou de la qualité) et de baisse des coûts.

Par exemple, dans le secteur automobile, l'usine de Tarrytown aux États-Unis avait quasiment les plus mauvais résultats du groupe General Motors en 1973. Grâce à un programme de QVT, elle passa de 17e sur 18 usines en qualité à numéro 1 en qualité et productivité ; le taux d'absentéisme tomba de 12% à 3%, le climat social fut transformé et les réclamations furent réduites de 97%. Les ouvriers appréciaient ce nouvel environnement de travail où leur avis était pris en compte et l'entreprise en tirait aussi un bénéfice (Davis & Newstrom, 1985, p. 344-345). Et c'est typiquement ce qui était attendu d'un programme de QVT qui a pour « double objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation et d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés ».

Ainsi, la QVT anglo-saxonne et scandinave est axée sur la recherche de la satisfaction des besoins des salariés dans leur travail, et de leur implication en faveur de l'organisation, combinée à une performance organisationnelle, grâce à un processus continu impliquant la participation des salariés dans les décisions affectant leur travail. Ces résultats doivent être mesurables. Cette QVT, que l'on pourrait qualifier de « véritable QVT » ou « QVT organisationnelle » part des besoins et desiderata des salariés analysés en fonction d'une grille d'une trentaine de variables mises en évidence par la discipline *organizational behavior*, allant de la « charge de travail » et du « contenu des tâches », à la « latitude décisionnelle ». Cette QVT requiert le développement d'une « ergonomie de l'organisation du travail », favorable à la fois au bien-être des salariés et à l'efficacité de l'organisation, appelée « *Job redesign* » ou « *Work design* » (Hackman & Oldham 1980 ; Parker & Wall 1998).

Dans les années 1970-1990, la QVT organisationnelle a été mise en œuvre, avec succès, aussi bien dans l'industrie que dans les activités de service. Deux des expérimentations les plus connues ont été conduites dans l'industrie automobile : General Motors avec l'usine de Tarrytown aux États-Unis et Volvo en Suède. En Suède, l'expérience des usines Volvo de Kalmar et Uddevalla, a sans doute été l'une des plus ambitieuses au monde en termes de QVT organisationnelle. Volvo y a révolutionné l'organisation du travail dans le secteur automobile. Ces usines devaient symboliser la fin du fordisme et du travail à la chaîne (Berggren 1992 & 1993 ; Sandberg 1994 /2007 ; Durand 1994).

### — 3. LES « HÔPITAUX MAGNÉTIQUES »

Aux États-Unis, les « Hôpitaux magnétiques » (*Magnet Hospitals*) s'inscrivent en grande partie dans cette mouvance de la QVT, mais formalisée en une liste de critères standardisés par l'organisme certificateur de l'Ordre des infirmières américaines (*American Nurses Association* : ANA). Les « Hôpitaux magnétiques » sont devenus en 1994 un label décerné par le Centre d'accréditation des infirmières américaines (ANCC) après vérification. En somme, l'équivalent d'une norme de qualité type ISO appliquée au management du personnel, décernée par un syndicat professionnel, et attribuée à des hôpitaux à la suite d'une démarche sur la base d'une grille de critères relevant pour la plupart de la QVT. Ainsi, le principe de ce modèle organisationnel est venu de la base, de la profession infirmière, dans un contexte où les hôpitaux n'arrivaient plus à recruter et à conserver leur personnel. Parmi les quatorze variables identifiées et ensuite formalisées en exigences, signalons :

- Des **structures organisationnelles** permettant un sentiment de contrôle sur son environnement de travail immédiat. « L'environnement structurel Magnet est généralement plat » (horizontal-collaboratif plutôt que hiérarchique-vertical), « flexible et décentralisé ». « La prise de décision au niveau des unités doit prédominer ». « Dans l'ensemble de l'organisation, le personnel infirmier est impliqué dans une gouvernance partagée ». Il doit être intégré dans les instances décisionnelles de l'hôpital et il doit y avoir une « forte représentation infirmière » au Comité

directeur de l'établissement (ANCC 2014, p.10, 29).

- Une grande **autonomie** : pour éviter le « travail empêché » et rétablir le « pouvoir d'agir », ce sont les infirmiers qui décident des soins infirmiers (ANCC 2014, p. 31), évidemment en concertation avec les médecins.
- La **qualité des soins** : le fait de pouvoir donner des soins de qualité procure un sentiment de grande fierté. Le personnel infirmier participe et initie des améliorations dans ce domaine. Le respect des horaires régulés par les logiciels qui alertent en cas de dépassement contribue également à cette qualité, de même que le niveau de formation et le placement de la « bonne personne au bon poste ».

En termes de charge de travail, il semblerait qu'il n'y ait pas de Ratio patients par infirmière (RPI : *patient-per-nurse ratio*, PNR) requis et standardisé pour les hôpitaux magnétiques. L'ANCC recommande que les cadres infirmières investissent dans la dotation en personnel infirmier pour « promouvoir un environnement de travail sain et assurer des soins de grande qualité aux patients », mais ne chiffre pas de niveaux de dotation en personnel spécifiques pour obtenir la reconnaissance « Hôpital Magnétique ». Le personnel doit être suffisant pour éviter la surcharge de travail sur les personnels présents et suffisant en qualité (formations). Les hôpitaux magnétiques utilisent peu ou pas de personnel intérimaire. Sur le terrain, il n'y a pas forcément de différence significative dans les niveaux de dotation en personnel entre les hôpitaux magnétiques et les autres hôpitaux américains non labellisés. Dans une étude, sur 567 hôpitaux américains, le RPI est de 4,8 (patient par infirmière) dans les hôpitaux magnétiques contre 5 dans les autres hôpitaux (Kelly et al. 2011). Il faut dire que, comparativement aux hôpitaux publics français, les RPI américains sont beaucoup plus favorables (environ 5 contre entre 8 et 15 en France). Environ 460 hôpitaux, soit un peu plus de 8% des hôpitaux américains sont des « hôpitaux magnétiques ». Les hôpitaux magnétiques semblent présenter de multiples avantages. De nombreuses études ont montré les bénéfices pour les infirmières, par exemple en termes de satisfaction au travail ou de réduction du burnout (Aiken et al. 2002 ; Kelly et al. 2011). Même si certaines de ces études mériteraient d'être refaites (Dariel & Regnaud 2015), la quasi-totalité des enquêtes passées et actuelles révèlent un :

- plus haut niveau de satisfaction au travail du personnel infirmier ;
- moindre absentéisme ;
- moindre intention de quitter et turn-over ;
- moindre niveau de burn-out ;
- plus fort engagement professionnel ;
- moins d'accidents du travail que les autres hôpitaux.

D'autres études se sont penchées sur les bénéfices pour les patients : il y aurait moins de complications post-opératoires et une moindre mortalité dans les hôpitaux magnétiques, ainsi qu'un plus haut niveau de satisfaction du patient. Globalement, les hôpitaux magnétiques se distingueraient par la qualité de leurs soins et leur performance économique. Il y aurait également moins d'erreurs et d'accidents liés aux soins et moins de plaintes de la part des patients et de leurs familles. Sur les 20 meilleurs hôpitaux du Palmarès des meilleurs hôpitaux américains 2017-2018, 17 sont des hôpitaux magnétiques. Et dans le classement 2020, les hôpitaux magnétiques occupent les 20 premières places du podium dans presque toutes les spécialités. D'après une étude publiée par le célèbre cabinet conseil McKinsey, un programme comme Magnet peut réduire le taux de turn-over de 15% et le taux d'absentéisme de 25%. Il peut aussi réduire le nombre d'erreurs de soins. Un tel programme

permettrait d'économiser pour un hôpital de 200 lits, entre 2 et 4 millions \$ par an (Agrawal, et *al.* 2012). Le résultat de cette démarche de QVT organisationnelle pour les « hôpitaux magnétiques » est donc mesurable comme le veut la définition de la QVT véritable avec son « double objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation et d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés ».

Les hôpitaux magnétiques sont une des *variantes* d'une QVT organisationnelle focalisée sur le personnel infirmier. D'autres expériences de QVT organisationnelle dans des établissements de soin nord-européens ou nord-américains ont été menées sans label particulier. Elles ont pareillement démontré qu'une plus grande latitude décisionnelle (pouvoir d'agir) des équipes améliorerait leur bien-être et réduisait l'absentéisme. Dans *Healthy Work*, Karasek et Theorell (1990, p. 194-198) donnent quelques exemples, dont le centre médicalisé pour personnes âgées d'Enskededalen en Suède. Dans la nouvelle configuration, le nombre de jours d'absence était tombé à 9,3 en dix mois, comparativement à 18,5 dans le groupe témoin. Cette QVT organisationnelle n'a pas disparu. Et il n'est pas nécessaire d'aller très loin pour en observer des exemples concrets. Il suffit de se rendre dans un hôpital néerlandais de la banlieue d'Amsterdam, à moins de quatre heures de train de Paris.<sup>3</sup>

#### — 4. L'HÔPITAL DE WATERLAND

Avant de devenir un hôpital où il fait bon travailler, l'hôpital de Waterland s'était plutôt fait remarquer par plusieurs indicateurs RH dans le rouge. En 1991, avant le démarrage du premier projet de « Bien-être au travail », le taux d'absentéisme (hors congé maternité) à l'hôpital de Waterland frôlait les 9% (au total 11%), ce qui était largement supérieur à la moyenne nationale pour les hôpitaux néerlandais (6,5%). L'absentéisme posait de nombreux problèmes, dont celui de coûter cher à l'hôpital et à l'organisme assureur (BVG). Plusieurs programmes de prévention des risques psychosociaux et de QVT ou de « Bien-être au travail » ont été déroulés dans cet hôpital, depuis 1991. La première enquête révéla divers problèmes proches de ce que l'on peut rencontrer dans un hôpital français, notamment en termes d'indicateurs de santé (fatigue chronique, TMS) et de satisfaction au travail dégradés. Les facteurs organisationnels en cause étaient assez classiques. En termes de QVT organisationnelle, les démarches engagées ont cherché à répondre à ces besoins identifiés grâce à l'audit. Nous allons nous limiter à quelques variables « classiques » qui nous semblent apporter une première base solide à toute démarche d'amélioration des conditions de travail :

##### **Pénibilité physique**

L'usure physique et les TMS liés à la pénibilité étaient un facteur majeur d'absentéisme. La première enquête avait révélé une usure physique et une forte prévalence de TMS. 40% du personnel avait été en arrêt maladie et les TMS liés à la *pénibilité physique* jouaient un rôle croissant dans une population vieillissante. Entre 28% et 60% des personnels, selon les services, se plaignaient de la pénibilité physique, notamment le fait de devoir se pencher ou des torsions de la partie supérieure du corps. Les ergonomes ont analysé les différentes situations et postures, métier par métier et service par service, pouvant occasionner des TMS. Ils ont ensuite cherché des solutions pour réduire au maximum la pénibilité physique et les TMS liés aux contraintes posturales et au port de charges. L'hôpital s'est équipé de nombreuses machines pour soulever et déplacer les patients. Les infirmières et aides-soignants reçoivent une double formation : une formation pour manipuler les patients et une autre pour

<sup>3</sup> Cette étude repose sur une visite de l'hôpital réalisée en juillet 2015, des entretiens semi-directifs et informels, une étude documentaire. Nous remercions Joost de Bie, conseiller Travail, Sécurité et Vitalité, Bibi de Border, RRH et chef d'équipe du Bureau Flex, Paul Baart, du Centre Travail et Santé, et les personnels de l'hôpital de Waterland que nous avons rencontrés et qui ont accepté de nous consacrer du temps, ainsi que le Pr. Kompier pour les premières informations fournies.



utiliser correctement les appareils de levage. Tous les deux ans, ils passent un examen obligatoire pour vérifier leurs pratiques. Un « ergo-coach » circulant dans l'hôpital apprend aux salariés *in situ* à corriger leurs gestes et postures pour éviter de se faire mal. À intervalle régulier, il réalise un audit ergonomique suivi d'un plan d'action.

### Surcharge de travail chronique et travail empêché

Près de la moitié des effectifs, selon les services, estimaient qu'ils travaillaient trop et trop vite et ne disposaient pas d'assez de temps pour bien faire leur travail. C'était le premier facteur de tension et une problématique qui a de nombreuses ramifications secondaires, dont le « travail empêché ». À l'hôpital de Waterland, le Ratio (nombre de) Patients par Infirmier (RPI) a été baissé à 6, contre 7 en moyenne aux Pays-Bas. En comparaison, il n'existe pas de RPI en France où la situation est totalement anarchique, sauf dans quelques services très spécifiques, et les RPI sur le terrain semblent tourner entre 10 et 15, soit près du double. L'analyse de la charge de travail quantitative a fait l'objet de recherches très poussées, dans l'optique d'y trouver des solutions pratiques. Il en ressort que la forte variabilité de la charge de travail, d'un jour à l'autre ou entre services et équipes, nécessite une gestion fine si l'hôpital veut réduire les tensions tout en tenant compte de ses contraintes économiques. À l'hôpital de Waterland, la charge de travail est de fait très clairement encadrée par un ratio patient/personnel soignant qui peut différer selon les services et le moment de la journée :

- 6 patients/infirmier de jour (où sont délivrés les soins principaux).
- 9 patients/infirmier le soir.
- 18 patients/infirmier la nuit.

Il est également tenu compte de l'état de santé des patients, car parfois un seul patient peut mobiliser la plus grande partie du temps d'une infirmière.

### Manque de personnel et absentéisme

38% des salariés estimaient qu'il manquait de personnel dans leur service ; 30% devaient fréquemment remplacer des collègues absents et 35% ne pouvaient pas prendre leurs jours de relâche quand ils le souhaitaient. L'absentéisme était l'une des causes de la surcharge de travail, provoquant une usure, voire un sentiment d'injustice pour les présents se substituant aux absents, qui générerait à son tour de l'absentéisme. Pour réduire l'absentéisme, plusieurs types d'actions ont été menées. La plus importante portait sur la pénibilité physique. Mais d'autres aspects ont été traités, dont :

- La gestion des plannings d'équipe grâce à un logiciel *online* permettant une plus grande flexibilité, y compris pour les personnels, et des ajustements au jour le jour.
- Le système des « Flexers », des sortes d'intérimaires maison, qui permet de remplacer les absents sans faire peser la charge sur les présents.
- Le fait de rajouter une marge de sécurité de 10% aux calculs de charge afin de tenir compte des imprévus.

## — RÉSULTAT

La succession des démarches de « bien-être au travail » menées à l'Hôpital de Waterland depuis 1991 couvre un très large spectre d'actions. Cela va des actions de QVT organisationnelle et de réduction de la pénibilité, aux ateliers de gestion du stress et de relaxation, en passant par la salle de sport et la piscine installées au sein de l'hôpital. Une (toute) petite partie des actions organisationnelles, portant sur deux dimensions de QVT, ont été présentées ici. Grâce à cette succession de démarches étalées

sur 25 ans, l'hôpital de Waterland a réussi à améliorer le bien-être physique et mental de ses salariés tout en améliorant sa performance organisationnelle et économique. Et il ne s'agit pas juste de beaux discours. Le seul absentéisme, qui coûtait très cher à l'hôpital (l'hôpital paye 100% des salaires lorsque les salariés sont en arrêt maladie, ainsi que les intérimaires qui les remplacent) a été divisé par trois ou quatre. La première étape du projet avait réussi à faire baisser le taux d'absentéisme global (en incluant les autres composantes de l'absentéisme : congés maternité, etc.) de moitié, de 11% à 5-6%. La 2e étape (le programme « Vitalité ») l'a encore fait baisser à moins de 3%. Le résultat a également été mesuré en termes de performance économique. Le coût de la première démarche pour l'hôpital était estimé à 532 000 €, soit un investissement assez conséquent. Mais en 3 ans, les économies réalisées se montaient à environ 1 190 000 €, juste pour la réduction de l'absentéisme et sans parler des autres gains (accidents du travail, coûts de non-qualité et d'insatisfaction client, erreurs médicales, litiges), soit un ROI (retour sur investissement) de 2,23 signifiant que l'amélioration du bien-être au travail des personnels est également une opération économiquement rentable pour l'hôpital. Si l'on soustrait les coûts du programme aux bénéfices (limités au seul absentéisme), le résultat final est très positif avec un bénéfice net qui se monte à 658 000€ sur 3 ans, juste pour l'absentéisme.

## — CONCLUSION

Les exemples des hôpitaux magnétiques ou de l'hôpital de Waterland, que nous avons présentés, relèvent d'une forme alternative assez classique dans les pays anglo-saxons et scandinaves, mais rarement mise en pratique en France, que l'on pourrait qualifier de « QVT organisationnelle ». Elle agit sur les facteurs organisationnels, et produit des résultats mesurables, tant pour les salariés que pour les employeurs. En comparaison, la version française de la QVT, à la mode depuis les années 2010, pourrait souvent être qualifiée de « cosmétique ». Même si la définition donnée par l'ANI de 2013 évoque la capacité des salariés à agir sur le contenu du travail, elle touche – sur le terrain – très rarement à l'organisation du travail et se limite trop fréquemment à l'installation de quelques plantes vertes et d'un « espace de dialogue » (EDD).<sup>4</sup> Pourtant, comme nous l'avons vu à travers ces exemples, divers types de QVT organisationnelle, y compris dans le secteur de la santé, ont apporté la preuve de leur efficacité. Certes, il n'est pas exclu qu'un audit exhaustif révélerait des zones de tension et des problématiques non résolues sur l'hôpital de Waterland. Néanmoins, les éventuelles failles que nous pourrions découvrir ne doivent pas masquer le succès global de cette démarche de QVT organisationnelle qui a conduit à des résultats positifs pour les personnels, mesurables par un certain nombre d'indicateurs de santé et RH :

- augmentation du taux de satisfaction au travail (atteignait 79%) ;
- baisse des problèmes de santé des personnels de l'hôpital ;
- très forte baisse de l'absentéisme, tombé de 11% à 3%.

Plusieurs choses sont frappantes du point de vue français :

- D'abord, c'est possible. La QVT organisationnelle existe à moins de 4 heures de train de Paris. On ne peut être qu'impressionné par cette réussite concrète de l'amélioration des conditions de travail dans un hôpital. Plutôt que de seulement en parler, les Hollandais l'ont fait.
- Les Néerlandais n'hésitent pas à investir significativement dans la QVT pour le bien-être de leurs

<sup>4</sup> Sur l'histoire du concept, voir : <https://www.anact.fr/breve-histoire-dun-concept>. Pour corriger notre bilan un peu sévère, voir *Travail & Changement* « Qualité de vie au travail dans les établissements de santé, l'enjeu de la qualité des soins », N° 366 janvier – mars 2017.

salariés. La première démarche a coûté plus de 500 000 € en trois ans pour un établissement comptant un peu plus de 1000 salariés, médecins compris. En France, les budgets dans ce domaine dépassent rarement, à taille équivalente, le dixième de cette somme.

- Ensuite, contrairement à l'immense majorité des audits RPS et QVT en France qui en restent au stade du diagnostic et ne vont pas au-delà de quelques actions « cosmétiques », les Néerlandais n'hésitent pas à passer à l'action et il n'y a aucun sujet tabou. Alors que les directions, en France, se montrent particulièrement frileuses dès qu'il s'agit de toucher aux facteurs organisationnels au nom de la QVT ou des RPS, les managers de direction hollandais acceptent de s'attaquer à l'ensemble des sujets qui posent problème, sans exclusive.
- Compte tenu de la situation catastrophique depuis 30 ans dans les hôpitaux français, il y aurait sans doute des leçons à tirer des exemples de réussite à l'étranger. La QVT organisationnelle a fait la preuve qu'elle pouvait être à la fois bénéfique aux personnels et efficace pour l'organisation et la qualité des « soins ».

## — BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P. & Bodrozcic, Z. (2018), « The Evolution of Management Models: A Neo-Schumpeterian Theory », in *Administrative Science Quarterly*, 63 (1), p. 85-129.
- Agrawal, V. et al. (2012), *Creating and sustaining change in nursing care delivery*, Health International, McKinsey & Company.
- Aiken, L. H. et al., (2002), « Hospital Nurse Staffing and Patient Mortality, Nurse Burnout, and Job Dissatisfaction », in *JAMA*, 288 (16): p. 1987-1993.
- ANCC, (2014), *Structural Empowerment. Criteria for Nursing Excellence*, ANCC.
- ATIH (2017), *Analyse des bilans sociaux des établissements publics de santé*.
- Belorgey, N. (2010), *L'hôpital sous pression. Enquête sur le « nouveau management public »*. La Découverte.
- Berggren, C. (1992), *Alternatives to lean production: Work organization in the Swedish auto industry*, New York: ILR Press.
- Berggren, C. (1993). « The Volvo Uddevalla Plant. A Dead Horse or a Car Dealer's Dream? An Evaluation of the Economic Performance of Volvo's Unique Assembly Plant 1989-1992 », in *Journal of Industry Studies* 1(1), p. 75-87
- Bourret, R., Guicheteau, J. et al. (2021), *La transformation de l'organisation hospitalière : Le modèle valenciennois*, LEH Éditions.
- Brunelle, Y. (2009), « Les hôpitaux magnétiques : un hôpital où il fait bon travailler en est un où il fait bon se faire soigner », *Pratiques et Organisation des Soins*, 1 (1), p. 39-48.
- Chatain, C., Morellec, S., et al. (2020), « Le Lean management et la satisfaction au travail à l'hôpital : Étude dans un centre hospitalo-universitaire français », in *Journal de gestion et d'économie de la santé*, 1 (1), p. 37-54.
- Durand, J.-P., Stewart, P. & Castillo, J.-J. (dirs.) (2010), *L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, La Découverte.
- Eriksson, A. et al. (2016). « A Case Study of Three Swedish Hospitals' Strategies for Implementing Lean Production », in *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6 (1): p. 105-131.
- Estry-Béhar, M. (1997), *Stress et souffrance des soignants à l'hôpital*, Estem.
- Estry-Béhar, M. (2008), *Santé et satisfaction des soignants au travail en France et en Europe*. Presses EHESP.
- Getz, I. & Brian Carney, B. (2013), *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Champ Essai.

- Guest, R. H. (1979), « Quality of Working Life – Learning from Tarrytown », in *Harvard Business Review* : <https://hbr.org/1979/07/quality-of-work-life-learning-from-tarrytown>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley.
- Karasek, R. & Töres T. (1990), *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, Basic Book.
- Kelly, L. A., McHugh, M. D., & Aiken, L. H. (2011), « Nurse outcomes in Magnet® and non-magnet hospitals », in *The Journal of nursing administration*, 41(10), p. 428-433.
- Laloux, F. (2014), *Reinventing Organizations*, Nelson Parker.
- Lennerlöf, L. (1988), « Learned Helplessness at Work », in *International Journal of Health Services*, 18 (2), p. 207-222.
- Lourijzen, E., et al., (1999), « The Netherlands : A Hospital, 'Healthy Working for Health' », in Michiel Kompier & Cary Cooper (éds), *Preventing Stress, Improving Productivity. European Case Studies in the Workplace*, Londres & NY, Routledge: p 86-120.
- Parker, S. & Wall, T. (1998), *Job and Work Design. Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*, ATOB – Sage.
- Petit Dit Dariel, O., & Regnaud, J. P. (2015), « Do Magnet®-accredited hospitals show improvements in nurse and patient outcomes compared to non-Magnet hospitals: a systematic review », in *JBI database of systematic reviews and implementation reports*, 13(6), p. 168-219.
- Po, J., Rundall, Th.G., et al. (2019), « Lean Management and U.S. Public Hospital Performance: Results From a National Survey », in *Journal of Healthcare Management*, 64(6): p. 363-379.
- Sandberg, Å. (dir.). (1994/2007), *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production*, Avebury.
- Ughetto, P. (2021), « La qualité de vie au travail au risque de sa transformation en process », in S. Le Garrec éd., *Les servitudes du bien-être au travail: Impacts sur la santé* (p. 169-188). Érès.
- Vaillant L. (2019), *Réinventons le secteur de la santé. Ils l'ont fait, découvrez leurs clés !* Afnor.

# UN CENTRE SOCIAL EN MUTATION : LES ENJEUX DE LA PARTICIPATION ET DE L'IMPLICATION DE TOUS

Entretien avec Sonia Rousseau

Le Centre Social de la Grand' Croix a été créé en 1972 autour de la volonté de rassembler et de coordonner des services et activités d'ordre sanitaire, social, culturel et éducatif au bénéfice de la population. Il existe 1250 centres sociaux en France chapeautés par une fédération nationale. Ceux-ci se sont développés depuis le début du XXe siècle pour répondre à des besoins divers : animation de débats démocratiques, activités sociales, éducatives, culturelles, familiales, etc. Les centres sociaux développent une logique de proximité. Ils doivent néanmoins organiser un travail au carrefour de multiples contraintes et d'enjeux conséquents : les questions financières, les appuis institutionnels, l'apport des bénévoles, le rôle de la gouvernance et la gestion quotidienne des équipes. Pas toujours facile de s'y retrouver et de combiner les apports et les ressources offertes par les différents acteurs. Dans ce centre social de la Loire, une démarche expérimentale a été développée pour mettre en place un management et une gouvernance plus participatifs. Impulsée par la Fédération des Centres Sociaux des départements de la Loire et de la Haute-Loire, elle a également bénéficié de l'intervention de l'Anact. Nous proposons ici un retour de cette expérience en discutant avec Sonia Rousseau qui est directrice du centre social depuis 3 ans et qui a une formation d'animatrice validée par un Diplôme d'Études Supérieures de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et des Sports (DESJEPS).

---

**Propos rapportés par Patrick Conjard et Thierry Rousseau**

## — Quelles sont les missions et les valeurs d'un Centre Social ?

Le centre social est issu d'un mode d'organisation basé sur la solidarité, le regroupement, l'entraide et les valeurs de l'éducation populaire. Il est un lieu pour les habitants, par les habitants. Les équipes du centre social travaillent de manière à « faire avec » et non « faire à la place de », dans le but de redonner le pouvoir d'agir aux habitants, de les rendre acteurs de leur quotidien en s'appuyant sur leur expertise. L'action du centre social est donc destinée à soutenir, grâce à une équipe professionnelle, des groupes de personnes dans la résolution des problématiques qu'ils rencontrent au quotidien sur leur territoire, et à impulser les relais *ad hoc*. Les missions générales d'un centre social agréé par la Caisse d'Allocations, sont définies comme suit : un lieu de proximité à vocation globale, familiale et intergénérationnelle et un lieu d'animation de la vie sociale. Les missions complémentaires, quant à elles, se déclinent de la façon suivante : organiser une fonction d'accueil et d'écoute ; assurer une

attention particulière aux familles et publics fragilisés ; développer des actions d'intervention sociale adaptées aux besoins ; mettre en œuvre une organisation visant à développer la participation ; organiser la concertation et la coordination des professionnels. Les trois valeurs piliers qui sous-tendent l'action des centres sociaux fédérés sont la dignité humaine, la solidarité et la démocratie. L'association inscrit nécessairement son action dans les cadres et valeurs de la CAF et la Fédération des Centres Sociaux et la loi de 1901.

### — Quelle était la nature du problème qui vous a amenée à participer à la démarche initiée par la Fédération des Centres Sociaux et à avoir recours aux intervenants de l'Anact ?

La participation à cette démarche vise à une plus grande implication des différentes parties prenantes de la structure (salariés, bénévoles, administrateurs, financeurs, etc.) dans le but de répondre aux objectifs intrinsèques du centre social, à savoir « un outil pour les habitants par les habitants ». Ce projet de refonte des pratiques a été élaboré collectivement à partir d'un diagnostic interne effectué à mon arrivée à la direction de cette structure et d'une étude — action menée par la Fédération des Centres Sociaux 42/43 avec le soutien de l'Anact sur la prévention des risques psychosociaux.

### — Justement, comment fonctionne un centre social ?

L'organe décisionnaire majeur est l'Assemblée Générale composée par les adhérents. Les adhérents élisent des représentants qui siègent en Conseil d'Administration. Ces derniers élisent un Bureau regroupant différentes fonctions (Président, trésorier, secrétaire). La majeure partie des associations fonctionnent sans professionnels, c'est en cela que ce centre social diffère car lui possède une équipe composée d'une direction, de coordinateurs de secteur (souvent un secteur familles, adultes, enfance, jeunesse) et d'animateurs. Les administrateurs sont en position d'employeur de l'équipe professionnelle qui elle, est épaulée dans ses missions par des bénévoles. Le Centre Social de La Grand' Croix a une équipe professionnelle en place depuis plus de vingt ans pour la majeure partie, voire trente années pour certaines. Quelques administrateurs sont également en place depuis la création de l'association. Cela laisse entrevoir une certaine stabilité, une forte connaissance du terrain mais également, des fonctionnements ancrés et difficilement modifiables.

### — Ce fonctionnement génèrait des problèmes. Quels étaient les éléments de diagnostics émis par les uns et les autres ?

Dans le cadre des diagnostics établis en interne et externe sont apparus plusieurs dysfonctionnements et difficultés empêchant le centre social d'atteindre ses objectifs et nécessitant donc une démarche corrective. En premier lieu est apparu de manière flagrante, pour l'Anact, une *carence* en termes de bénévoles et d'administrateurs. En effet, quand certains centres sociaux tournent avec cinquante bénévoles en moyenne, le Centre Social de La Grand' Croix n'en compte que neuf. De surcroît, les bénévoles ressentent un sentiment d'illégitimité face à l'équipe professionnelle, sentiment qui semble freiner l'expression de leur parole, voire de leur engagement. À titre d'exemple, ils disent souvent lorsqu'il y a des décisions à prendre « que ce ne sont pas eux les professionnels, qu'ils ne peuvent pas savoir, que ce n'est pas leur travail ». Les adhérents quant à eux, semblent être dans une logique de « consommation » qui ne permet pas une implication pérenne, nécessaire à la vie démocratique de l'association. Malgré 350 adhérents adultes, seuls 9 sont impliqués réellement au sein de la structure. En second lieu, a été mise en lumière une concentration des informations et du pouvoir décisionnaire sur la gouvernance qui ne facilite pas l'implication des équipes et la mise en place de projets. En outre, cela mène la gouvernance vers une surcharge de travail et de fait à des dysfonctionnements. En troisième lieu, nous avons pu observer des signes précurseurs de surcharge de

travail, voire des signaux de risques psychosociaux parmi l'équipe professionnelle. À cela s'ajoutait une perte de sens puisque le travail ressemblait de plus en plus à un travail prescrit et non construit, comme il l'aurait fallu, avec les habitants et usagers. Pour finir, les départs et arrivées récentes à des postes-clés (présidence, direction, comptabilité) fragilisent la structure conjointement à la baisse de financement des contrats aidés amenant inexorablement vers des tensions et une surcharge de travail. À titre d'exemple, entre 2019 et 2020, c'est un poste à temps plein qui a été supprimé, quand le travail, lui, n'a cessé de croître.

### — Quelles approches vous ont inspiré pour développer davantage la participation de toutes les parties prenantes du centre social ?

Autant l'approche systémique selon Crozier et Friedberg (1977) que la TOB<sup>1</sup> m'ont permis de comprendre l'organisation comme un tout, un système d'acteurs interconnectés dont le déplacement d'un élément entraîne la réaction de tout le système. Le centre social, comme je le disais, est un système composé de trois parties de façon schématique : des bénévoles, une équipe professionnelle, des partenaires. À la lumière de l'approche systémique, si l'un des éléments intrinsèques du centre social est manquant, les autres vont pallier et compenser en « sur-intervenant », puisque le travail, lui, doit être fait. Il en résulte des salariés qui ne sont plus à leur place et font fonctionner le centre social comme ils peuvent. Ils mettent en place un « Système d'Action Concret » visant à effectuer le travail mais qui ne répond plus aux objectifs d'engagement des bénévoles. C'est un cercle vicieux qui s'installe, dans lequel, par la suite, les bénévoles qui arrivent ne trouvent plus leur place et dans lequel les professionnels fonctionnent en ne leur laissant plus de place. À l'aune de ces éléments théoriques, il est essentiel pour un fonctionnement efficient et qui réponde aux objectifs du centre social qu'il y ait un travail de rééquilibrage du système permettant à chacun de retrouver sa place et d'apporter sa contribution dans le cadre d'un fonctionnement global plus participatif.

### — Comment avez-vous procédé ?

La résolution de ces difficultés a été proposée dans des espaces collectifs tels que réunion de Bureau, réunions d'équipe et ce afin de pallier les problèmes rencontrés et permettre une amélioration sensible ainsi qu'une prise en compte des souffrances des équipes. Pour ce faire, nous avons repéré deux enjeux essentiels : l'implication et/ou l'engagement, ainsi qu'une meilleure régulation de la charge de travail. Il y va d'abord de l'implication des équipes (professionnels, bénévoles et habitants/usagers) qui passe par un management participatif devant être adapté et soutenu. Il y a également le développement d'une plus grande confiance en leurs capacités et l'expérimentation commune du travail participatif. Il faut ensuite une meilleure répartition de la charge de travail qui passe par une redéfinition des rôles et une implication de tous. Nous avons dans ce cadre été aidés par la Fédération des Centres Sociaux 42/43 et l'Anact qui ont proposé, suite au diagnostic, une série de formations-actions. Nous avons fait le choix, au sein du centre social, de suivre les trois formations-actions dispensées par l'Anact en impliquant l'ensemble de l'équipe professionnelle et a minima un administrateur.

<sup>1</sup> La Théorie Organisationnelle de Berne est un modèle sociologique et systémique qui permet de comprendre et d'agir avec efficacité sur le management d'une organisation.

### **La démarche de la Fédération Loire et Haute-Loire par Julie BOSSUET, déléguée fédérale**

Depuis quelques années, la Fédération repère :

- Une recrudescence des interpellations de ses adhérents sur des sujets ayant trait aux conditions de travail (demande d'accompagnement des CSE, DUERP, télétravail, chômage partiel, etc.).
- Un accroissement des dossiers prud'homaux qui mettent systématiquement en lumière la violence des rapports observée dans les équipes et la souffrance générée.
- La souffrance, la violence que vivent certains directeurs du réseau (menace de mort, agressions physiques et verbales...), qui mènent à des situations de rupture : arrêt maladie, droit de retrait, blessures/douleurs chroniques... qui bouleversent les individus et la vie des structures.
- Une difficulté croissante à pourvoir les postes de direction : fragilité des candidatures, d'où la nécessité d'avoir recours à des chargés de mission fédéraux. Les procédures de recrutement de direction ont vu leur délai largement augmenter (8 mois en moyenne) : faute de candidats, plusieurs cycles de recrutement sont nécessaires et la Fédération est obligée d'avoir recours à des chargés de mission « de transition » dont le coût financier n'est pas neutre pour les centres, voire pour les institutions.
- Une augmentation des situations de crise dans les Centres et une tendance, pour la fédération, à être appelée par les Centres sur le registre du « sauveur » aux dépens de la réalisation de ses autres missions (promouvoir le réseau, animer...).

Nous analysons collectivement que la souffrance au travail des directeur.trice.s, et les vacances de direction qu'elles génèrent ont de multiples répercussions :

- Sur la santé physique et psychique des personnes : des directeur.rice.s, des équipes salariées (arrêts maladie, sentiment d'isolement, surcharge de travail, souffrance et découragement, risques de burn out), les administrateurs et bénévoles sur-mobilisés pendant ces périodes quittent parfois leur fonction au retour du directeur.
- Sur l'organisation du Centre social : déstabilisation de la gouvernance, développement de tensions internes liées à la surcharge de travail de chacun, aux modifications des missions.
- Sur l'économie du projet : pas de développement de recherche de financement et/ou de suivi rigoureux des conventions, entraînant des sanctions financières (dossiers politique de la ville, contrôle CAF...), surcoût lié au recours à des chargés de missions de transition, dossiers prud'homaux.
- Sur la mise en œuvre du projet social : renouvellement d'agrément d'un voire deux ans, mise en œuvre de comité de suivi/pilotage par les partenaires institutionnels...
- Sur le « service rendu » à la population : mise à mal des activités, des projets...
- Sur l'animation de la vie sociale : repli de la structure, délitement des partenariats et défiance des partenaires vis-à-vis des structures de l'animation de la vie sociale...



Fin 2017, le réseau ligérien émet le souhait de travailler collectivement le bien-être au travail des directeur.rice.s à partir d'une recherche-action qui mobiliserait l'ensemble des parties prenantes. Un noyau de directeur.rice.s) et administrateur.rice.s du réseau des CS 42/43 imagine alors les contours de la recherche-action et sollicite l'appui du réseau Anact-Aract (Agence nationale et régionale pour l'amélioration des conditions de travail), du réseau régional et national des Centres sociaux et socioculturels, des acteurs de la branche Alisfa.

- Après quelques mois de travail émergent :

Une envie commune : sortir d'une logique de réparation pour aller vers une logique de prévention.

Une intuition commune : la nécessité de combiner l'approche micro/interne au CS et macro en agissant sur le système : environnement local et institutionnel du C.S

Cette démarche a permis, à l'issue de la phase diagnostic, le déploiement de 3 formations-actions :

- Centres sociaux et institutions publiques : partenaires pour demain.
- Agir sur la gouvernance et le management pour améliorer bien-être et efficacité au travail.
- Agir sur l'activité et la relation avec les bénéficiaires et partenaires de terrain pour prévenir les RPS.

Les conclusions de cette démarche seront restituées début 2021 et auront vocation à être diffusées et à inspirer les pratiques à large échelle.

### — Vous avez développé un projet d'action dans le cadre de la formation Anact « agir sur la gouvernance et le management pour améliorer bien-être et efficacité au travail ». À qui s'adressait-il ?

Le projet s'adressait à l'ensemble des parties prenantes du centre social : les bénévoles, les administrateurs, les partenaires et les salariés. Le groupe participant à cette formation dispensée par l'Anact était composé du président de l'association, d'une coordinatrice en position de management et de moi-même. Nous avons défini notre groupe comme « groupe guide ». Comme pour tout projet, nous avons dû nous saisir des éléments du diagnostic afin de dégager les problématiques qui allaient présider aux finalités et objectifs du plan d'actions. Partant du constat principal d'un manque de bénévoles, nous y avons ajouté le malaise des administrateurs et habitants qui ne se sentent pas toujours légitimes face à l'équipe professionnelle, des salariés qui vivent parfois difficilement le changement de management et enfin un centre social pas ou peu identifié sur la commune. Nous avons dégagé les objectifs suivants : créer une dynamique participative, fédérer et impliquer l'ensemble des équipes dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail et de permettre au centre social de répondre à ses objectifs intrinsèques de lieu « par les habitants, pour les habitants ». Nous avons en tête plusieurs niveaux d'actions dont le premier, le plus accessible, consistait à développer un management participatif en direction de l'équipe professionnelle. Le second niveau, quant à lui, était un changement de mode de gouvernance permettant de laisser plus de latitude et de pouvoir de décision à une nouvelle instance, créée pour l'occasion.

### — Pourquoi ajouter une nouvelle instance, n’y en a-t-il pas assez ?

« La folie, c’est de faire toujours la même chose et de s’attendre à un résultat différent », disait Albert Einstein. C’est de cette idée qu’est née la nécessité d’ouvrir un nouvel espace collaboratif et « coopératif » particulier, au-delà des espaces traditionnels, pyramidaux de l’association. Toutefois ce dernier ne pouvant pas être totalement isolé sous peine de ne pas fonctionner, nous l’avons réfléchi et construit en totale complémentarité et articulation avec les autres instances. Ainsi c’est dans la mobilisation des différentes catégories de membres composant l’instance que nous avons été chercher cette articulation. En effet, les catégories « administrateur » ou « salarié » faisaient appel directement à des membres constitutifs des instances habituelles de l’association. C’était donc une garantie pour la bonne régulation des échanges qui a permis des restitutions du groupe de travail au-delà des échanges formels.

### — Est-ce que vous avez un exemple concret ?

L’idée de la création d’une commission « fêtes » a été rapidement trouvée puisqu’il en avait déjà été question à plusieurs reprises dans nos discussions en équipe ou au Bureau. En outre, le thème « fête sur la commune » est plus attractif pour faire venir des bénévoles et leur permettre de s’investir qu’une commission « finance », cela va sans dire. Notre « groupe guide » s’est réuni à plusieurs reprises avant mobilisation des participants à l’expérimentation. Nous avons créé, dans un premier temps, une fiche projet qui nous a permis de nous mettre d’accord, de clarifier les attendus et de définir le cadre de l’expérimentation et dont je parlerai plus bas. Dans un second temps, avec l’aide d’un intervenant de l’Anact, nous avons créé un appel à contribution qui a servi à poser le cadre de la mobilisation. Notre groupe a encore réfléchi et travaillé sur deux points essentiels que sont les modalités d’évaluation du projet et les freins et leviers.

1) des modalités d’évaluation sont à prévoir pour pouvoir réorienter le projet en cours de route dans le but d’éviter un échec. De plus, prévoir l’évaluation dès les débuts permet d’être sûr de l’adéquation entre les constats, les objectifs et les attendus.

Pour l’évaluation, notre équipe a choisi quatre critères et les indicateurs ad hoc permettant de dire si l’expérimentation d’une nouvelle forme de gouvernance avait réussi : l’entrée de nouveaux habitants au sein de la commission a été le premier critère, le second, la poursuite du comité au-delà de l’expérimentation, puis les 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> critères ont été le nombre de salariés s’investissant de manière volontaire dans la démarche.

2) le travail sur les leviers et les freins permet, quant à lui, de se préparer aux difficultés et donc de prévoir des adaptations ou de réfléchir à des solutions évitant ainsi des blocages inutiles. C’est ici qu’intervient pour moi l’utilité des espaces collectifs tels que les réunions d’équipe, qui bien qu’énergivores, permettent de gagner du temps en évitant des écueils.

La réflexion sur les difficultés pressenties et les leviers que nous pouvions activer, amenée par l’Anact, a été un travail fastidieux mais je pense une condition *sine qua non* de la possible réussite future. Nous avons détaillé six points de vigilance que sont 1) la place de chacun, 2) les zones de flous, 3) les ressources financières, 4) les règles du groupe, 5) la mobilisation et les différentes temporalités des acteurs (bénévoles disponibles le soir, professionnels disponibles en journée) et enfin 6) l’animation des réunions qui doit permettre la participation et la légitimité de tous.

### — Quelles ont été les difficultés qui se sont présentées ?

Une difficulté prépondérante a été d’avoir des retours formels de la part de la commission. Nous pensions que la commission viendrait rapidement, voir le Bureau pour présenter la fiche et faire valider le projet mais ce ne fut pas le cas. N’ayant aucun retour, nous avons dû nous adapter et avons décidé

de faire un petit point juste avant notre dernier regroupement avec l'Anact et la Fédération. Nous avons, à cette occasion, préparé une évaluation de mi-parcours avec diverses questions permettant d'apprécier leur motivation, cerner les difficultés et lever les freins au besoin. Les retours ont été plutôt positifs : bonne compréhension des documents, motivation certaine, un brainstorming un peu long sur le démarrage qui ne leur a pas permis de remplir la fiche projet immédiatement et donc de venir la présenter au bureau. Les deux premières réunions se sont bien passées et la dynamique a suffisamment pris pour qu'un projet très ambitieux soit mis sur la table.

### — Quels enseignements en tirez-vous ? L'engagement des acteurs est essentiel ?

Il va sans dire que nous avons dû faire face à des difficultés et à des réajustements. Ils ont toutefois servi à nous permettre d'en tirer des enseignements. Nous avons débattu de la façon de laisser le champ libre à la « commission fête ». Il s'agissait pour nous, de ne pas trop intervenir au risque de freiner la dynamique de groupe mais de le faire suffisamment pour qu'ils se sentent en sécurité et accompagnés. C'est certainement encore à l'heure actuelle, la question qui revient le plus dans notre groupe guide : quelle est la limite ou comment trouver l'équilibre entre « sécuriser, accompagner » et « contrôler, intervenir » ? Nous tirons donc comme enseignement que si la limite est tenue entre l'accompagnement, la sécurisation et le contrôle, elle dépend principalement de ce que l'autre ressent. « Ce que je mets en place pour sécuriser est, peut-être, subi par l'autre comme un contrôle et risque de freiner son investissement et sa motivation ». Lors de l'engagement de ce chantier, s'est également posée la question de l'équilibre des parties. Nous souhaitions, en effet, avoir deux personnes de chaque catégorie dans un premier temps. Au fur et à mesure de la mobilisation des autres parties prenantes, il est apparu que le nombre d'habitants intéressés était plus important que le nombre de places envisagé initialement pour eux. Il s'est alors posé la question de la potentielle déstabilisation du groupe si nous faisons entrer plus de deux habitants. Après échange, avec un intervenant de l'Anact et des débats internes, nous avons choisi de ne pas freiner la mobilisation d'habitants, en estimant que l'équilibre des parties ne s'entendait pas qu'en termes numérique. En effet, les habitants n'étant pas habitués à participer à ce genre d'instance, ils risquent de rester en retrait. Fortifier leur présence par le nombre peut, donc, avoir un effet positif sur leur confiance. Nous voyons ici qu'une première condition de réussite semble être la mobilisation des différents acteurs, selon des formats et modalités variables (nombre, niveau d'engagement, nature de la contribution, etc.) L'installation d'un climat de confiance est aussi propice à l'engagement de chacun quel que soit son statut. Enfin la qualité des échanges et la dynamique collective sont aussi liées au fait que les objectifs et la méthodologie étaient clairs et partagés par tous.

### — L'expression de toutes et tous est, donc nécessaire ? C'est un point de vigilance ?

En effet, l'expression de tous est un pilier de la démocratie et le centre social doit en être le garant. C'était donc un point d'extrême vigilance pour le groupe guide : permettre à chacun de s'exprimer et prendre confiance en sa propre expertise. Il s'agissait donc de laisser une place prépondérante à la voix des habitants par rapport aux professionnels. En effet, sans cela, ces derniers paraissent avoir un rôle d'expert et cela peut amoindrir voire freiner la participation des autres acteurs, d'où l'importance de définir le rôle des professionnels plutôt comme ceux d'animateurs de la réunion, de facilitateurs de prise de parole. Le but premier est d'amener les habitants et les administrateurs à prendre confiance. Notre groupe guide avait posé comme cadre, la désignation d'un représentant de la commission animation pour permettre des retours, ou présenter le projet. Cette réflexion s'était imposée dans un souci d'efficacité étant entendu que mobiliser 4 personnes était plus facile que d'en mobiliser 10. Il nous semblait évident que pour des raisons démocratiques également, élire un

représentant était plus logique. Or, lors des premiers retours, la commission nous a expliqué avoir fait le choix inverse justement pour des questions de démocratie. C'était très étonnant, quand bien même ce n'est pas une découverte, qu'à partir d'une même valeur, la démocratie, deux fonctionnements opposés puissent être pris. Nous avons bien entendu compris leurs arguments, lâché prise et les avons laissé s'organiser comme ils l'entendaient. L'enseignement à souligner ici est l'importance de la communication et du dialogue. Cela permet d'être sûr de bien se comprendre car nous ne mettons pas les mêmes significations derrière les mots. Cela entraîne potentiellement des incompréhensions, des zones de flous et à terme des conflits ou un désengagement.

### — Et en conclusion ?

Nous notons deux conditions *sine qua non* de l'investissement des habitants qui sont le droit à l'erreur et le lâcher-prise. **L'erreur est un apprentissage en tant que tel.** La peur de mal faire ou de se tromper en est un des freins. Nous devons, pour favoriser l'implication des habitants permettre, voire revendiquer le droit à l'erreur afin que ceux-ci soient libérés de cette crainte et de ce sentiment d'illégitimité. **Le lâcher-prise rend également possible l'implication** des habitants. À plusieurs reprises, nous avons lâché prise sur des cadres que nous avons pourtant réfléchis et qui nous semblaient nécessaires. Pourtant en dehors de ces cadres, la motivation et l'implication des participants sont demeurées intactes. Ceci nous amène à penser que le lâcher-prise (moins de contrôle de la part des équipes professionnelles) peut permettre l'implication et la motivation car les habitants se sentent en possession de leur projet. Tout au long de la formation-action, dispensée par l'Anact, et précisément lors des regroupements entre pairs, notre groupe guide a pu bénéficier de retours constructifs, d'appui dans la mise en œuvre et la réflexion. Ces temps communs de retours, de mise à distance, de regard critique ont permis de clarifier notre fonctionnement, voire d'apporter des changements et éviter des écueils. C'est un des leviers primordiaux ayant permis la mise en place du projet et conditionnant en partie sa réussite. À la mi-mars le projet s'est stoppé avec la crise sanitaire, obligeant à reporter en 2021, la réalisation de cette fête. Toutefois et afin de permettre à la dynamique enclenchée de ne pas retomber trop longtemps, une rencontre a été organisée en juillet. Cette réunion, à laquelle j'avais décidé d'assister, m'a permis de voir qu'une réelle dynamique était engagée, malgré seulement deux rencontres faites entre janvier et mars 2020. Nous avons observé et analysé qu'il y a des savoir-être favorisant et des conditions nécessaires permettant d'installer la dynamique de changements. Ainsi, le lâcher-prise, la confiance, le droit à l'erreur semblent être essentiels pour permettre l'implication et la participation de tous. Enfin la création d'un espace d'échanges transverse, au-delà des espaces traditionnels (réunion d'équipe, CA) nous semble indiqué pour installer une nouvelle forme de gouvernance et ainsi permettre au centre social d'être en adéquation avec ses objectifs. Nous n'avons pas, pour l'heure, d'éléments permettant de dire si le projet aboutira, mais nous remarquons toutefois que cela modifie déjà les pratiques en interne puisque l'essaimage de ces nouvelles méthodes est en cours au sein d'un groupe de jeunes de la structure. **L'espoir est ainsi permis: le but étant le cheminement et non l'arrivée.**

### — BIBLIOGRAPHIE

- Crozier, M. et Friedberg, E. (2014), *L'acteur et le système*, Points Essais.
- Berne, É. (2015), *Coacher groupes et organisations (2<sup>e</sup> édition)*. *La théorie organisationnelle d'Éric Berne (T.O.B.)*, InterÉditions.



**{ Des organisations  
en ruptures }**

**hackerspace,  
freelances,  
communs, etc.**

143 L'EXPÉRIENCE D'UN COLLECTIF DE FREELANCES  
DU NUMÉRIQUE : DU COWORKING  
AU « PASSAGE À L'ÉCHELLE »

---

**Yannick Fondeur**

153 L'ORGANISATION SEMI-OUVERTE  
COMME RÉPONSE AU CHAOS

---

**Frédéric Brugeilles, Connie & Benjamin Chow-Petit,  
et Florence Le Nulzec**

162 LE CARE POUR APPRÉHENDER LES TENSIONS DANS  
UNE START-UP DE L'ESS : VERS UNE PRISE EN CHARGE DU  
« SOUCI DES AUTRES » AU NIVEAU ORGANISATIONNEL ?

---

**Silvène Arnaud-Clemens**

171 LA CONSTRUCTION D'UN HACKERSPACE :  
DE L'ÉTHIQUE À LA PRATIQUE (V 1.0)

---

**Mickael Peiro et Frédéric Monnin**

179 DE LA PRODUCTION DE COMMUNS  
AUX COMMUNS DU TRAVAIL

---

**Amandine Brugière et Odile Chagny**

190 UNE TECHNOLOGIE ORGANISATIONNELLE  
AU SERVICE DE LA PARTICIPATION :  
L'EXEMPLE DE L'HOLACRACY CHEZ SEMAWE

---

**Entretien avec Juliette Brunerie, Aliocha Iordanoff  
et Emmanuel Levard**

**Propos rapportés par Thierry Rousseau  
et Clément Ruffier**

# L'EXPÉRIENCE D'UN COLLECTIF DE FREELANCES DU NUMÉRIQUE : DU COWORKING AU « PASSAGE À L'ÉCHELLE »

## Yannick Fondeur

socio-économiste au Cnam, Lise UMR CNRS 3320 & Centre d'Études de l'Emploi et du Travail, [yannick.fondeur@lecnam.net](mailto:yannick.fondeur@lecnam.net)

---

Les services numériques aux entreprises constituent le lieu d'émergence de nouveaux modèles d'organisations productives liés au développement du travail en *freelance*. Il apparaît notamment des formes de collectifs autogérés qui se présentent comme des alternatives aux Sociétés de Services en Ingénierie Informatique (SSII, également appelés ESN, Entreprise de Services du Numérique), et aux plateformes de *freelancing* qui fleurissent sur ce marché. Cet article raconte l'histoire de l'un de ses collectifs, né il y a 7 ans dans un espace de *coworking* parisien et rassemblant aujourd'hui plusieurs centaines de membres. Il illustre les difficultés de régulation et de gouvernance auxquelles sont confrontées les organisations de ce type lorsqu'il s'agit de « passer à l'échelle » tout en conservant les principes fondateurs d'un travail libre.

**Mots-clés :** *freelancing*, travail libre, entreprise, collectif, gouvernance

Depuis quelques années, de nouveaux acteurs tentent de remettre en cause la position-clé qu'occupent les SSII sur le marché de la prestation de services numériques, dont une large partie est caractérisée à la fois par une très faible intensité capitalistique (prestations intellectuelles pour l'essentiel) et l'absence de concentration de la force de travail dans un lieu unique (travail chez le client, ou depuis n'importe quel lieu). Ces acteurs sont de deux types. En premier lieu, comme dans nombre d'autres domaines, des plateformes numériques se présentent comme des vecteurs de « disruption », proposant aux travailleurs du numérique d'exercer par leur biais en tant que *freelances* plutôt que dans le cadre des SSII. En second lieu, et c'est l'objet de cette contribution, le secteur est marqué par la multiplication de formes d'organisations autogérées rassemblant des professionnels i.e.s autonomes, sous divers statuts, revendiquant *ensemble* le fait de travailler et faire entreprise *autrement*.

C'est la construction de cet *autrement* qui va être saisie ici au travers de l'analyse approfondie, mais provisoire, d'un collectif de *freelances* proposant des prestations de services numériques essentiellement tournées vers le Web<sup>1</sup>. Par rapport à d'autres types d'entreprises alternatives du secteur que j'ai eu l'occasion d'étudier plus superficiellement (Fondeur, 2020), ce collectif présente la particularité, relativement rare, d'afficher l'ambition de « passer à l'échelle » et de rivaliser ainsi avec les grandes SSII et plateformes de *freelancing*.

Né de la rencontre de deux développeurs dans un espace de *coworking* parisien autour d'un principe fondateur de liberté au travail, ce collectif a grandi par le biais des réseaux de relations jusqu'à compter plusieurs centaines de membres répartis sur tout le territoire français. Ce faisant il s'est trouvé confronté à la difficulté de transformer son organisation très organique et continuellement délibérée en une véritable plateforme mutualisée dotée d'une gouvernance adaptée à sa nouvelle dimension.

## — 1. DEUX DÉVELOPPEURS, PUIS HUIT, DANS UN ESPACE DE COWORKING

La petite histoire de ce collectif commence à Paris, dans un espace de travail emblématique d'un premier âge du *coworking* où ce « mouvement » s'inscrivait largement dans l'économie numérique et revendiquait la notion de « communauté ». En février 2014, deux développeurs s'y rencontrent. Tous deux ont fait des études d'ingénieurs et disposent de profils plutôt généralistes autour des technologies web. Ils ont également en commun de sortir d'expériences peu concluantes de création de *start-ups* qui les ont conduits à se lancer comme prestataires de services indépendants et à mobiliser leur réseau pour trouver des missions. Aurélien<sup>2</sup>, pas tout à fait 26 ans à l'époque, a donc déjà « pas mal boursingué », travaillant à l'étranger et connaissant des expériences variées hors informatique. Sébastien, son futur associé, a lui 31 ans et un parcours plus classique d'ingénieur, avec une expérience substantielle en SSII. Il nourrit un intérêt particulier pour les modèles d'entreprises horizontaux. Les deux ingrédients de base du futur collectif sont déjà présents à ce stade : la nécessité d'entrer en réseau pour travailler en tant qu'indépendant, et le désir de travailler et faire entreprise *autrement*.

En 2014-2015, Klein (2016) mène une ethnographie dans cet espace de *coworking* et y croise nos développeurs quelques mois après leur rencontre. La thèse de Klein est que les lieux de ce type ne sont pas seulement des espaces de travail flexibles, mais qu'ils permettent également aux *freelances* d'accéder aux réseaux sociaux nécessaires à leur activité. Ainsi, cet espace, où les informations et les réputations circulent rapidement, sert selon lui d'intermédiaire dans les échanges entre *coworkers*, en créant des conditions de confiance pour les transactions. Ces dernières peuvent être marchandes ou non ; dans ce second cas, elles s'inscrivent dans une logique de type don / contre-don (Mauss, 1925).

Klein décrit ainsi le collectif qui se forme autour de nos développeurs :

*« Ils sont maintenant un groupe de huit développeurs web qui travaillent pour la plupart dans l'espace de coworking. [Sébastien] et [Aurélien]<sup>3</sup> ont alors décidé de formaliser le réseau en créant [au cours de l'été 2015] une SAS pour que [le collectif] leur serve davan-*

<sup>1</sup> Ce travail s'inscrit dans le cadre du programme de recherches Drees-Dares « Formes d'économie collaborative et protection sociale », et a bénéficié à ce titre d'une subvention de recherche de la Dares. Il a été présenté le 21 novembre 2019 dans le cadre du colloque « Dé-libérer le travail ? » organisé par le GIS Gestes. Une version longue détaillant notamment la méthodologie est disponible dans les actes du colloque : [www.feseopress.com/delibererletravail/](http://www.feseopress.com/delibererletravail/)

<sup>2</sup> Les prénoms ont été modifiés.

<sup>3</sup> Les pseudonymes ont été changés par ceux que j'ai choisi d'utiliser dans cette recherche.



*tage de vitrine. L'objectif est que chacun des développeurs associés garde un statut indépendant, mais passe par [le collectif] pour contractualiser avec les clients, la SAS bénéficiant alors d'un chiffre d'affaires plus important pour gagner en crédibilité » (op. cit., p. 155).*

Klein précise qu'Aurélien, qu'il décrit au sein de sa galerie de portraits comme « l'indépendant faiseur de réseaux », habite à côté du *coworking*, dont il est un utilisateur quasi quotidien. « Il connaît donc bien la plupart des *coworkers* réguliers et garde contact avec d'anciens *coworkers* avec qui il est ami, certaines soirées ayant régulièrement lieu entre *coworkers* actuels et anciens », écrit-il.

Le *coworking* joue un rôle central dans le développement de l'activité du collectif par le jeu des recommandations et de la « force des liens faibles » (Granovetter, 1974), Aurélien jugeant à l'époque qu'au moins 80 % de l'activité provenait du réseau social étendu des *coworkers*.

## — 2. L'EXTENSION DU RÉSEAU : UN INTÉRÊT BIEN COMPRIS

Leur collectif s'est déjà beaucoup transformé lorsque, en octobre 2017, débute l'enquête sur laquelle s'appuie cette contribution. Il compte 8 associés et, surtout, autour d'eux, 129 membres cooptés. En grandissant, le collectif est lui-même devenu une force commerciale via le réseau propre de chacun de ses membres. C'est là le premier intérêt bien compris qu'y trouvent ses membres : cette mise en commun de leurs réseaux respectifs leur permet d'accéder à davantage de projets. À cela s'ajoute une seconde dimension : en devenant une entité propre, le collectif en lui-même devient *visible* sur le marché et *crédible* auprès d'entreprises de plus grande taille. Cette stratégie était présente depuis la création de la SAS, mais le développement de la « marque » est maintenant au cœur des préoccupations du petit groupe d'associés, qui multiplie les initiatives pour développer la notoriété du collectif.

Au-delà de la quantité d'opportunités, c'est leur qualité qui est visée par les membres du collectif. Cela passe en premier lieu par l'objectif partagé de pouvoir « facturer plus » en se situant sur un marché où prime la construction de la confiance et où les opportunités de mission sont de ce fait peu soumises à concurrence ; une configuration que les membres du collectif opposent volontiers à l'accès au marché par le biais des plateformes de *freelancing* « qui tirent les prix vers le bas ».

Par rapport à ces dernières, le collectif permet également à ses membres de former des équipes, elles-mêmes unies par des liens de confiance construits au travers des collaborations récurrentes, et de répondre ainsi à des besoins clients complets dépassant le cadre de la tâche ponctuelle. Cette capacité à constituer rapidement des équipes leur permet d'aborder un marché qui est celui des acteurs traditionnels des services numériques aux entreprises (agences et SSII), marché dont l'accès est habituellement conditionné pour les *freelances* au fait de travailler par le biais de ces intermédiaires, qui agissent alors en tant assembleurs de compétences et conservent la main sur la négociation commerciale avec le client final.

Petit à petit, cette logique de constitution d'équipes de *freelances* conduit le collectif à se diversifier et à accueillir d'autres métiers que ceux du développement, mais toujours dans le champ du numérique. Les « *devs* », très demandés, en constituent toujours le cœur, mais des compétences complémentaires sont souvent nécessaires dans les projets sur lesquels ils travaillent, qu'il s'agisse, par exemple, de graphisme, de design UI/UX ou encore de marketing digital. Le collectif peut ainsi se positionner comme prestataire unique, à la manière d'une agence web généraliste. À la faveur de cette diversification des profils, il se féminise également peu à peu.

### — 3. RESTER PROCHES

Tout en encourageant très fortement cette extension du réseau, les associés de la SAS formant sa tête de pont ont à cœur de maintenir sa dimension humaine en s'appuyant sur la proximité physique et sociale, tant dans le recrutement des nouveaux membres que dans le fonctionnement du collectif. Un peu comme s'il s'agissait de déployer à plus grande échelle le modèle très organique qui était celui de ses débuts.

Comme dans le *coworking*, le collectif cherche à développer l'entraide et la communication informelle entre ses membres. En l'absence de lieu de travail partagé, cela passe par un système de messagerie instantanée dans lequel un grand nombre de canaux sont créés pour échanger et se coordonner autour des projets en commun, mais aussi pour permettre toutes sortes de discussion qui sont autant d'occasions de sociabiliser entre membres. Plusieurs dizaines de canaux sont ainsi dédiés à des technologies ou domaines de compétences, à des échanges d'informations utiles sur les conditions d'activités en *freelance* (changement de statut, protection sociale...), ou encore à toutes sortes de discussions hors travail dans une ambiance potache revendiquée. Cette messagerie interne est ainsi un lieu important de sociabilité au sein de ce groupe de plus en plus dispersé physiquement. L'homogénéité socio-démographique du collectif, qui se concentre sur la tranche d'âge 25-35 ans et sur une population ayant fait des études supérieures, favorise, bien sûr, beaucoup ces échanges à distance.

Cette homogénéité socio-démographique est en partie liée au champ professionnel spécifique des métiers du numérique, qui rassemble déjà une population correspondant largement à ce portrait, mais il s'explique également par le fait que l'entrée dans le collectif s'appuie sur la cooptation. Le principal vecteur de recrutement consiste à organiser régulièrement des apéritifs en soirée où les membres sont incités à faire venir des *freelances* susceptibles de rejoindre le collectif. Rejoindre formellement le collectif est conditionnée à une validation par trois personnes déjà membres. Quelques mots échangés lors de l'un de ces apéritifs avec les membres présents peuvent alors être suffisants pour valider l'entrée dans le collectif, si tant est que ces derniers trouvent l'impétrant « cool » (le mot revient systématiquement quand il s'agit de qualifier les « bons » candidats à l'entrée).

Des journées de *coworking* ouvertes sont organisées plusieurs fois par semaine. Plusieurs fois par an ont également lieu des *colivings* au cours desquelles alternent sessions de travail, activités sociales et réflexions sur l'avenir du collectif. Enfin, l'anniversaire du collectif est chaque année l'occasion d'un grand rassemblement. Tout est donc fait pour favoriser les rencontres et les échanges entre membres en dehors de collaborations directes de travail, de manière à créer la proximité et la convivialité jugée essentielle au fonctionnement du collectif.

### — 4. UN DÉSI R COMMUN DE TRAVAILLER AUTREMENT

La nature de ces temps collectifs est déjà en soi l'expression d'une volonté de travailler *autrement*. Mais, au-delà, le collectif met en avant une alternative complète au modèle de travail propre au salariat ainsi qu'une nouvelle manière de « faire entreprise ». Ces principes ont été formalisés dans deux documents, tous deux disponibles sur le site du collectif (et à ce titre instruments d'une identité revendiquée).

Le « manifeste » est élaboré en septembre 2015 lors du tout premier *coliving* du collectif. Ce document, conçu au tout début de son histoire, alors qu'il ne compte alors qu'une quinzaine de membres, va constituer par la suite à la fois un outil de recrutement particulièrement efficace auprès des indépen-

dants du numérique, et le symbole de l'engagement dans le collectif des nouveaux membres, qui devront le signer. Il faut par ailleurs noter que ce texte, partagé via un document en ligne éditable par tous les membres (pour qu'ils puissent y apposer leur signature numérique, mais aussi suggérer des modifications), n'a que très marginalement été modifié au fur et à mesure de l'extension du collectif. Il est d'ailleurs probablement une des seules choses qui y fasse aujourd'hui encore entièrement consensus.

Le texte énonce huit « valeurs communes » au travers desquelles deux registres principaux apparaissent nettement à l'analyse. Le premier met en avant le caractère « humain » du collectif et du travail (« notre métier est humain avant d'être technique »). Le mot est lui-même répété trois fois (sous la forme de nom ou d'adjectif), et il s'insère dans un lexique très marqué par cette dimension, que ce soit à l'égard des membres (« bienveillants », « solidaires », « bonne humeur », « joyeuse énergie », « compréhension mutuelle », « passions », « extravagances... ») ou des clients (« amis », « confiance », « écoute... »). Le second registre est celui de la liberté et de la réalisation de soi : l'adjectif « libre » est répété deux fois tandis que l'expression « nous aspirons » l'est trois fois. Ce qui frappe à la lecture des passages en question est la forme, également très libre, de l'expression.

Le tout premier point du manifeste donne le ton : « Nous aspirons à prendre notre pied dans le travail ; nous refusons de prendre part à toute activité qui nous rendrait malheureux ; l'épanouissement des membres du réseau est aussi important que la recherche de revenus ». Un autre passage désigne le salariat comme l'ennemi de cette liberté épanouie : « Nous aspirons à nous sentir libre ; le salariat est pour nous une forme d'asservissement ; [le collectif] rend les membres du réseau autonomes et maîtres de leur destin ».

L'autre document que le collectif met en avant sur son site, la « vision », permet d'éclairer en partie la désignation dans le « manifeste » du salariat comme référence négative de *l'autrement* désiré. Ce second document, rédigé courant 2017, propose d'inscrire le collectif dans un cadre plus large et plus ambitieux : « Au-delà des valeurs décrites dans notre manifeste, nous aspirons à une vie professionnelle en harmonie avec notre vision du monde » ; « ce texte présente notre vision de l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle ». On comprend à sa lecture que, derrière le rejet virulent du « salariat », ce qui est visé est une représentation du fonctionnement de l'entreprise traditionnelle combinant, d'une part, hétéronomie et éloignement des centres de décisions et, d'autre part, déconnexion avec les aspirations des individus et le travail réel. Quelques expressions et passages permettent de l'illustrer :

*« Administration hiérarchique », « organisations géantes », « transformé des humains autonomes en pions au service d'enjeux qui n'ont pas de sens pour eux », « fossé de plus en plus large entre les méthodes de gestion appliquées et les aspirations des individus qui y travaillent », « en grossissant, centralisant, industrialisant, et en déconnectant la tâche de son effet, l'entreprise s'est peu à peu coupée de ce qui lui donnait du sens : elle s'est dés-humanisée », « freins d'une hiérarchie conservatrice », etc.*

Une autre dimension apparaît au détour d'une phrase, lorsqu'est évoqué le fait de « pouvoir s'approcher et s'éloigner du réseau de manière fluide ». On comprend que cette liberté d'engagement par rapport à l'organisation s'oppose à une représentation du « salariat » comme un enfermement dans l'entreprise. « Ne pas avoir de lien engageant oblige à construire le collectif sur une volonté commune d'avancer ensemble », est-il précisé un peu plus loin.

Le salariat en tant que *statut* n'est pas l'ennemi lorsqu'il est externalisé et débarrassé de la subordination : une partie importante des membres du collectif appartient en parallèle à des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) qui leur permettent de « hacker » le salariat de manière à concilier, comme le résume Demoustier (2006), « l'autonomie de l'entrepreneuriat individuel avec la dynamique et la protection collective du salariat ». Le recours à des sociétés de portage salarial existe aussi, mais il est plus rare dans le collectif.

## — 5. UNE MUTUALISATION PARCIMONIEUSE

En juillet 2014, alors qu'ils commencent tout juste à échanger sur la nouvelle forme d'entreprise « distribuée » dont ils rêvent, Sébastien écrit dans un mail à Aurélien :

*« L'idée est au moins d'éviter les contrats de travail, de sorte que tous les membres sont indépendants, et sont donc payés en fonction de leur activité. On applique donc une sorte de principe de subsidiarité, en laissant chacun vivre sa vie, mais en gérant collectivement tout ce qui est mieux géré comme ça ».*

Mais que partager alors ? Le message de Sébastien donne quelques pistes :

*« Une force commerciale mutualisée, pour que chacun se concentre sur son métier », « une gestion administrative simplifiée », « des garanties au client, pour que la mission soit menée à bien même si le développeur est défaillant (physiquement, techniquement...) », « de la sécurité financière, par exemple à travers un compte réserve personnel », « assurance financière, pour pouvoir prendre des gros contrats en limitant les risques » et « sûrement des tas d'autres choses auxquelles je n'ai pas encore pensé... ».*

Autant d'éléments propres à une activité de travail menée dans un cadre entrepreneurial, Sébastien précisant qu'« il s'agit d'apporter aux indépendants tout ce qu'une SSII pourrait leur apporter s'ils étaient salariés ». À l'exception non négligeable de l'assurance d'être payés en deux missions, comme c'est le cas en SSII durant les « intercontrats ».

Plus généralement, il n'est pas question de bâtir une protection mutualisée contre les aléas de l'activité. Pas question non plus que les fonctions mutualisées donnent lieu à salarisation, non seulement pour ne pas contrevenir au dogme posé dans le « manifeste », mais aussi parce que domine l'idée que la résilience de l'organisation suppose de ne pas confier trop de choses à un « permanent » dont elle deviendrait alors dépendante. Ainsi, la « force commerciale » que Sébastien mettait en avant dans sa préfiguration ne débouchera pas sur la création d'une équipe dédiée : il est attendu des réseaux des membres et de la notoriété de la « marque » qu'ils génèrent le flux entrant de clients.

Les éléments mutualisés sont très concrets et effectivement limités à des « outils » indispensables : les services d'un avocat et d'un cabinet d'expertise-comptable, une assurance responsabilité civile professionnelle et la location de serveurs. Associé à l'usage de « marque », ce bouquet de services externalisés constituant pour les membres un dispositif intégré de portage d'activité, une *plateforme* au sens premier du terme. Le financement de cette mutualisation parcimonieuse n'est pas fondé sur une cotisation mais sur des commissions prélevées sur les seuls gains réalisés en mobilisant cette plateforme. Jusqu'à une période récente (cf. point 8), c'est la SAS créée initialement qui détient la marque, souscrit le bouquet de services, facture les clients et donc prélève sur les montants versés la commission, qui s'élève à 5 %.

## — 6. UNE ORGANISATION HÉTÉROCLITE CONTINÛMENT DÉLIBÉRÉE

Cette société constitue également la base de la structure de gouvernance hétéroclite du collectif. Sébastien la présente comme « une SAS, mais qui est de forme coopérative » du fait de quelques caractéristiques particulières : un.e associé.e ne peut détenir qu'une action, il n'y a pas de dividende, le capital est variable et ouvert, etc. Tous les projets portés doivent être validés par un.e associé.e, qui devra ensuite s'assurer de son bon déroulement, sans pour autant entrer dans une relation de subordination avec les membres de l'équipe chargée de la réalisation. Le nombre d'associés n'a jamais dépassé la petite dizaine durant la période d'observation de cette enquête, d'octobre 2017 à octobre 2020. Cette configuration constitue, de l'aveu même d'Aurélien, un « goulot d'étranglement », car dans le même temps le collectif est lui passé de 139 à 643 membres.

La petite dimension de la société tête de pont concentre aussi formellement le pouvoir entre les mains de quelques personnes. Sur ce dernier point, cependant, l'observation du fonctionnement du collectif montre que cette configuration est contrebalancée par un ensemble de pratiques mêlant étroitement égalitarisme, transparence et inclusion.

Ce qui frappe en premier lieu l'observateur est l'impressionnante mise en transparence de l'organisation et de sa vie quotidienne. Ceci passe d'abord par le système de messagerie instantanée déjà évoqué, auxquels ont accès tous les membres et qui constitue leur principal moyen pour se coordonner et délibérer. L'organisation y est de fait en perpétuel débat et se s'y construit en temps réel à partir de cas qui se présentent. Le *chat* n'est bien sûr pas l'unique lieu de cette construction : elle se réalise également dans des temps collectifs synchrones comme les *coliving* ou les visio-conférences qui sont régulièrement organisées. Ces espaces sont ouverts à tous et font l'objet d'annonces systématiques. Un autre pilier important est le *Google drive* ouvert à tous dans lequel se trouvent tous les documents de l'organisation. Des « *manuels* », rassemblant principes et « bonnes pratiques », y sont notamment disponibles sous forme de fichiers partagés. Souvent en jachère, ils sont tous ouverts en écriture et parsemés de commentaires des membres, les modifications suggérées se discutant alors entre les membres les actifs, directement sur le *Google doc*. On trouve aussi sur ce *cloud* toutes les archives du collectif en libre accès, et en particulier un grand nombre de comptes rendus de réunions ainsi que des enregistrements de vidéo-conférences internes.

Le sentiment qui se dégage lorsqu'on observe le fonctionnement du collectif est que, pour reprendre les mots d'un des membres, « ça débat tout le temps » et qu'« il y a rien qui est très arrêté ». Le souci de transparence et de traçabilité des débats est à la fois lié au désir de mettre en œuvre une organisation réellement « libérée » et à l'impératif de se coordonner à distance, les temps collectifs en présentiel étant par nature limités. Ce mode de construction de l'organisation, fondée sur une interaction à distance horizontale, débridée et transparente, n'est pas sans rappeler la façon dont a pu être décrit le développement de logiciels *Open source*<sup>4</sup>. Comme dans cet univers, la « contribution ouverte » est d'ailleurs explicitement un principe de base du collectif.

## — 7. ESSAIMER POUR « CHANGER D'ÉCHELLE »

Assez tôt, les fondateurs du collectif, et plus particulièrement Sébastien, ont nourri l'ambition de constituer un réseau à grande échelle sur la base de ce modèle d'entreprise alternatif. De fait, la

<sup>4</sup> On pense notamment à l'essai fameux d'Eric Raymond paru en 1998, *La cathédrale et le bazar*.

« vision » rédigée courant 2017 fixe clairement comme objectif de « changer d'échelle ». [Le collectif] « nous offre d'ores et déjà une vie professionnelle épanouie et efficace ; nous pensons que ça n'est pas suffisant. Une plus grande taille multipliera nos forces grâce à l'effet de réseau », précise-t-elle. Ce dernier concept a été introduit par Sébastien, qui s'est penché sur l'économie des plateformes numériques et en a tiré la conclusion qu'il fallait mobiliser les mêmes mécanismes pour en proposer une alternative, se confrontant dès lors à une problématique classique des *start-ups*, le « passage à l'échelle » (*scalability*). Mais la nature du collectif complexifie évidemment l'équation : à mesure que le collectif s'étend géographiquement, se pose avec de plus en plus d'acuité la question de maintenir la proximité physique, sociale et décisionnelle qui a fait son identité et à sa cohésion.

La voie indiquée dans la « vision » est celle de « cellules » locales autonomes, qui permettront de « grandir sans recentraliser » et ainsi de « construire une entreprise solide et puissante, sur laquelle nous gardons le contrôle et dans laquelle il fait bon vivre ». Le credo est que « pour maximiser les contributions, le réseau doit être la réunion de collectifs de petite taille, totalement autonomes, qui choisissent de s'équiper d'outils communs qui leur permettent d'avoir la force du nombre lorsque c'est nécessaire ». La « vision » peut être ainsi lue comme une stratégie pour « passer à l'échelle » en respectant les principes du « manifeste ».

Deux premières antennes existaient depuis 2017 dans l'Ouest de la France, mais elles étaient intimement liées à la structure parisienne historique et leur création davantage le fruit d'un concours de circonstance que d'une stratégie. À partir de mi-2018, des efforts sont déployés pour créer des « cellules » dans toutes les grandes métropoles françaises. L'hétérogénéité des statuts choisis sera la première expression de leur autonomie. On compte aujourd'hui deux tiers de SAS, mais également des associations, forme montante plus souvent choisie par les entités récentes. Parallèlement, le collectif change sa manière de s'auto-désigner en privilégiant de plus en plus les termes de *réseau de collectifs* ou de *fédération*.

## — 8. LE DÉFI DE L'INSTITUTION A POSTERIORI D'UNE ORGANISATION HORIZONTALE MULTINIVEAU

Jusqu'à là, nous l'avons vu plus haut, la gouvernance du collectif combinait une tête de pont sous forme de société « classique » (SAS), avec quelques spécificités « *coopératives* », et un ensemble de pratiques collaboratives très égalitaristes mettant l'organisation en constante délibération. Avec l'extension du réseau et l'essaimage en « cellules » autonomes, la nécessité se fait rapidement sentir de donner à la SAS parisienne le statut d'une « cellule » *parmi les autres*.

Première étape de la transformation engagée pour adapter l'organisation aux nouvelles problématiques : fin 2018, est introduite la fonction de « capitaine de la marque », qui permet de confier à des membres qui n'ont pas le statut d'associé de la SAS parisienne, la responsabilité de projets portés par la plateforme collective. Pour autant, les « capitaines » doivent pouvoir engager juridiquement la structure qui porte les projets qu'ils encadrent, ce qui implique de fait qu'ils en soient associés. En d'autres termes, ce nouveau statut formalise essentiellement la possibilité pour des associés des « cellules » locales d'utiliser la « marque ». Il permet également de recevoir le flux de demandes clients reçu via le site du collectif, qui n'est pas publié sur le *chat*, mais seulement diffusé sur la liste mail des « capitaines ». Cooptés au sein des membres considérés comme « seniors » dans leur métier, les « capitaines » perçoivent au titre de leur fonction 5 % des revenus de l'équipe projet.

La seconde étape importante de la transformation de l'organisation est la création d'une structure de gouvernance spécifique de la marque. Fin 2018 également, est lancé le processus de création d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). La SCIC est une société statutairement coopérative, qui repose donc sur le principe « un associé, une voix » et qui présente l'avantage de permettre d'intégrer à la gouvernance plusieurs catégories de sociétaires, dont éventuellement des personnes morales. Malgré les efforts des initiateurs du projet pour associer le maximum de membres à la démarche, peu d'entre eux participent effectivement à son élaboration, ne serait-ce qu'en prenant part au vote qui est organisé en ligne pour préciser sa forme. La SCIC sera officiellement enregistrée un an plus tard, en octobre 2019.

Rapidement, des tensions apparaissent autour des prérogatives de la nouvelle structure et de son modèle économique. Le premier point d'achoppement est l'opération de transfert de la marque vers la SCIC, les associés de la SAS parisienne historique estimant devoir être rémunérés pour les investissements consentis depuis quatre ans pour la développer.

La fixation du montant et des conditions de ce rachat suscite des échanges tendus entre les membres du collectif, jusque-là marqué par une ambiance consensuelle et bienveillante. S'y ajoute un second sujet de discordance : la souscription d'un prêt pour assurer le développement de la marque mais aussi pour apurer la dette de la SCIC à l'égard de sa présidente, qui n'a pas été rémunérée pour son travail administratif. Ces deux dossiers opposent la SAS historique, qui porte ces initiatives à une partie des autres « cellules », en particulier les plus récentes, dont les membres sont très circonspects à l'idée de rémunérer *a posteriori* le travail autour de la marque et de la gouvernance provisoire de la SCIC, qui plus est dans des conditions qu'ils perçoivent comme définies unilatéralement par le « centre » parisien du collectif. Beaucoup d'entre eux estiment également que les structures de leurs « cellules » sont encore trop récentes et fragiles pour se porter garantes du prêt envisagé, ou que leurs statuts ne leur permettent pas.

Le modèle économique imaginé pour financer les futurs investissements destinés au développement de la « marque » ne fait pas non plus l'unanimité. Il consiste en effet à prélever une commission de 10 % sur les projets arrivant via la « marque », laquelle se voit considérer comme un « apporteur d'affaire » qu'il convient de rémunérer. Se cumulant à celle de la « cellule » porteuse et à celle du « capitaine », elle grève les revenus dégagés dans des proportions qui peuvent être supérieures à celles des plateformes de *freelancing*.

À cette période, en plein premier confinement Covid19, la tension est à son paroxysme. Les réunions en *visio* se succèdent, des projets alternatifs sont présentés et, face à l'absence de consensus, le bureau de la SCIC démissionne. Après avoir envisagé une fermeture pure et simple de la structure, une nouvelle équipe accepte *in extremis* de prendre le relais pour tenter de la sauver. S'ouvre alors une séquence, qui perdure aujourd'hui, où le collectif tente de répondre au défi de l'institution *a posteriori* d'une organisation formée d'acteurs individuels (les « membres ») et collectifs (les « cellules ») partageant une plateforme commune à gouvernance coopérative tout en conservant la plus grande liberté quant à l'activité réalisée par ce biais. Marquée par la crise sanitaire, qui contraint les membres à l'éloignement et conduit le collectif à annuler le rassemblement annuel qui contribue à sa sympathique cohésion, cette période est vécue comme une profonde crise interne.

## — CONCLUSION

La petite histoire de ce collectif de *freelances* du numérique illustre la puissance, dans les services numériques aux entreprises, du mouvement vers des organisations conférant aux individus davantage de liberté au travail. Cette configuration doit être analysée au prisme des conditions de ce secteur,

où l'intensité capitalistique de l'activité est souvent faible, les tensions sur le marché du travail sont fortes et les organisations productives traditionnelles (SSII) font pour beaucoup figures de repoussoir. Tout concourt à rendre attractive l'activité en *freelance* pour les professionnels des métiers du numérique. Cette histoire montre que derrière l'appétit de liberté au travail des individus, les collectifs ne s'effacent pas, mais sont au contraire au cœur de dynamiques nouvelles par lesquelles les *freelances* cherchent à réaliser leur désir de travailler et faire entreprise *autrement*. Alors qu'elle continue à s'écrire avec difficulté, elle suggère aussi que la régulation et la gouvernance de tels collectifs, lorsqu'ils prennent une certaine dimension, constituent un défi redoutable.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Blein A. (2016), « Le coworking, un espace pour les transactions hors marché ? La valorisation des réseaux sociaux pour travailleurs indépendants », in *Réseaux*, n° 196, p. 147-176.
- Fondeur Y. (2020), « À la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques », in Rey F. et Vivès C., *Le monde des collectifs*, p. 177-196.
- Granovetter M. (1974), *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*, The University of Chicago Press, 2nd édition (1995), 259 p.
- Mauss, M. (1925), *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Réédition 2012, PUF - collection Quadrige, 250 p.
- Moustier D. (2006), « L'économie sociale et solidaire et le développement local » in J.-N. Chopart et al. (dir.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, coll. Recherches.



# L'ORGANISATION SEMI-OUVERTE COMME RÉPONSE AU CHAOS

Frédéric Brugeilles, Connie & Benjamin Chow-Petit,  
et Florence Le Nulzec<sup>1</sup>

---

Une recherche-action sur le travail et les communs nous a conduits à qualifier La MYNE, un tiers-lieu basé à Villeurbanne, d'organisation semi-ouverte et d'envisager que sa dynamique pouvait être une réponse au chaos. Au commencement de la crise sanitaire, La MYNE a mis en œuvre rapidement une cellule de réponse communautaire à la pandémie, qui a pris notamment la forme d'une production locale prototypée de gel hydroalcoolique au printemps 2020. Notre propos est alors de donner quelques caractéristiques du chaos, auquel la crise sanitaire actuelle nous confronte. Il s'agit d'envisager dans quelle mesure l'organisation semi-ouverte dans sa dynamique chaotique, d'entre-deux, entre système clos et système ouvert, entre en résonance avec le chaos, pour s'y adapter.

**Mots-clés : Organisation semi-ouverte, théorie du chaos, tiers-lieu, réflexivité, politique par l'action, biens communs**

Au cours d'une recherche-action sur le travail et les communs, notre analyse du fonctionnement de La MYNE, un Tiers-Lieu Libre et *Open source* (TiLiOS) ancré à Villeurbanne, a fait émerger l'idée qu'il s'agirait d'une « organisation semi-ouverte ». Cet entre-deux, entre système clos (ou organisation classique) et système ouvert (Enriquez, 1972), nous paraît à même de faire face aux situations de chaos, du fait de sa capacité d'adaptation. Nous souhaitons explorer la dynamique à l'œuvre dans l'organisation semi-ouverte, à partir de la crise de la COVID-19 qui entre, selon nous, en résonance avec le modèle de La MYNE, dans sa compréhension et son expérience du chaos en quelque sorte. Cette réponse au chaos s'est illustrée à La MYNE par la mise en œuvre rapide (le 13 mars 2020) d'une cellule appelée « Epidémyne », de réponse communautaire à la pandémie, qui a pris notamment la forme d'une production locale prototypée de gel hydroalcoolique au printemps 2020.

<sup>1</sup> Coordonnées des co-auteurs : Frédéric Brugeilles, psychosociologue du travail, Cabinet Intervalle, chercheur associé CNAM-CRTD, frederic.brugilles@cabinet-intervalle.fr, Benjamin & Connie Chow-Petit, La MYNE et OxaMYNE, team@lamyne.org et oxamyne@oxalis-scop.org, Florence Le Nulzec, La MYNE et AveC les F/H et leurs territoires, flo.ln+avec@free.fr,

## — 1. PANDÉMIE ET CHAOS

Cette période de COVID-19 nous propulse dans une expérience sensible, réelle et fantasmée du chaos. Nos repères habituels sont ébranlés. À différents niveaux, nous sommes confrontés à la crise qui, comme le précise Edgar Morin (1976), vient révéler et amplifier l'existant.

Nous sommes renvoyés à l'incertitude (Uhalde, 2013) et à l'importance de l'État social (Castel, 2009) ; à l'inscription dans la société du risque (Beck, 2008) ; aux articulations et déséquilibres de la relation travail/emploi (Paugam, 2000) ; à notre vulnérabilité ontologique et à la nécessaire reconnaissance de la vulnérabilité au travail (Lhuillier, 2017) ; aux perméabilités entre les différentes sphères d'activité, entre vie privée et vie professionnelle ; à des enjeux démocratiques et aux nouveaux modes de gouvernance dans les structures et dans l'organisation du travail (Ortsman, 1994 ; Coutrot, 2018 ; Martin, 1994), notamment. Il s'agit de penser le « tri-lemme santé, économies, libertés » (Boyer, 2020). La crise de la COVID-19 devient alors un fait social total (Mauss, 1923-1924), au sens où elle concerne l'ensemble des domaines de la vie humaine : sanitaire, psychosocial, économique, politique, technologique, écologique.

La conscience de faire partie d'un monde interconnecté et complexe est alors accrue, en même temps que les limites de l'action publique et des organisations instituées sont pointées. La responsabilité citoyenne apparaît essentielle, comme l'importance de restaurer/instaurer un pouvoir d'agir local plus largement, se réactivent les enjeux autour des communs (Dardot, Laval, 2014 ; Nicolas-Le-Strat, 2016), de la créativité au travail (Amado, Bouilloud, Lhuillier, Ulmann, 2017) et de l'importance du débat démocratique (Hirsch, 2021). La question de l'action se pose alors, et celle des conditions de réalisation de cette action ; et par conséquent des conditions de travail et de l'organisation du travail.

## — 2. À LA LISIÈRE DU CHAOS

### La MYNE comme Tiers lieux

La MYNE apparaît difficile à définir et donne le sentiment d'être insaisissable. Il y aurait autant de descriptions de La MYNE que de décrivant, du fait que chaque mynois·e ou membre de la communauté en ait et en fasse une expérience singulière. La MYNE se qualifie notamment comme « laboratoire citoyen des transitions par les Communs », lancé en 2014 en association. Sa vocation est de « soutenir les citoyen·ne·s qui expérimentent le futur et agissent sur les transitions (habitat, alimentation, énergie, etc.), chacun·e à sa façon (technique, art, science, etc.) »<sup>2</sup>.

Il s'agit d'un tiers-lieu (Berrebi-Hoffmann, Bureau, Lallement, 2018), à la fois comme espace hybride partagé et ouvert, au cœur de la région Rhône-Alpes, et comme communauté de pratiques (Lallement, 2019). Il s'appuie sur la philosophie du *Do It Yourself*, l'*open-source* et les licences libres, le principe d'apprendre en faisant et de vivre une expérience collaborative et contributive (Altéa et Brugeilles, 2018 ; Brugeilles et Brochot, 2019). À l'origine, un tiers-lieu est un troisième lieu entre la maison et le travail. Le sociologue Antoine Burret (2017) en propose une définition :

*« Un tiers-lieu désigne une configuration sociale qui produit une rencontre entre des entités individuelles qui s'engagent intentionnellement dans la conception d'une représentation commune, c'est-à-dire une responsabilité partagée ».*

<sup>2</sup> <https://www.lamyne.org/>

En d'autres termes, un tiers-lieu est caractérisé par trois choses : « des personnes + un territoire + des actions » (Movilab.org - Définition des tiers-lieux) avec comme caractéristique centrale la convivialité (Burret, 2015).

La MYNE comme lieu (investi en 2015) vient symboliser, représenter, ancrer dans un territoire la communauté préexistante (2013). Le lieu incarne les fonctions de La MYNE : *hacklab*, laboratoire communautaire ouvert, atelier de fabrication, espace de travail partagé et en réseau, et espace de vie ; un fonctionnement, dans des activités ; des rencontres physiques entre individus et leurs réseaux ; des initiatives qui émergent de ces maillages, etc. Son implantation dans un environnement urbain hybride, à l'intérieur de la ville, au croisement du principal site universitaire de la métropole, de la nécropole nationale, d'un quartier résidentiel, d'une zone d'activité (bureau, chaufferie, etc.) et d'une friche (ancien club hippique) est en soi symbolique. Sa configuration mixte propose plusieurs espaces aux fonctions multiples. Il s'agit d'un pavillon. Au rez-de-chaussée, le jardin (à la fois espace de vie et d'expérimentation, potager partagé, salle à manger quand le temps le permet, *produithèque*), le garage converti en atelier de co-réparation, un espace de laboratoire chimique (fabrication papier biologique, ...) & *low-tech*, des imprimantes laser, etc. À l'étage, quatre espaces : le « serious space » (bureau partagé, gestion administrative, etc.), le « cool space » (sieste, entretiens confidentiels, visio, etc., dans l'ex-salle de bains), le « not so serious space » avec sa bibliothèque (pour manger, discuter, travailler à plusieurs, se poser, lire, etc.), la cuisine (labo des repas partagés).

Au-delà d'un lieu, ce sont avant tout des pratiques inclusives et collaboratives, s'étendant à travers les communautés, qui définissent La MYNE comme communauté étendue. Ses membres se reconnaissent dans des pratiques telles que la bienveillance, l'expérimentation, la documentation en licences libres et les Communs. Le fait de prendre soin les uns des autres y est assez central. De ce fait, toute personne en interaction avec les communautés mynoises, quels que soient son âge ou ses connaissances, qu'elle représente ou non une organisation, peut y apprendre de pair-à-pair, lancer des projets, mutualiser des ressources, expérimenter sur de nombreux sujets et, in fine, vivre une expérience qui lui est propre. Les pratiques de bienveillance se traduisent par des repas collaboratifs, de la confiance « *a priori* », un souci proactif de la qualité de vie de ses pairs ou encore la recherche des points d'inter-compréhension entre des individus potentiellement éloignés, voire opposés, en termes de valeurs, de langage, de priorités. Il existe ainsi une pratique systématique de documentation ([pad.lamyne.org](http://pad.lamyne.org)) par les mynoi-se-s en temps réel de chaque activité, événement et/ou expérimentation, en prenant soin que cette documentation soit compréhensible, voire ré-appropriable, par des personnes n'ayant pas participé.

En ce qui concerne la gouvernance, la communauté mynoise cherche à prendre en compte des facteurs tels que l'accès libre à l'information, la charge cognitive disponible, la diversité des approches, la capacité contributive, d'initiative, adaptative, d'intégration des dynamiques antagonistes de son environnement, l'efficacité par rapport aux besoins individuels et aux besoins collectifs, etc. La gouvernance est envisagée au-delà de la seule prise de décision et prend en compte les dynamiques sociales multidimensionnelles permettant à une organisation ou à un système complexe d'être vivant.

Les pratiques de gouvernance mynoise reposent sur une « adaptocratie », au sens où les modalités s'adaptent aux projets, aux contraintes et aux individus. Il existe alors un système sophistiqué de dé-

mocratie dans l'organisation, avec des conseils collégiaux, une assemblée générale permanente, — inspiré par la *doocratie*, l'*holocratie*, la *sociocratie*, etc. — avec une réflexion sur l'équilibre entre efficacité et démocratie. Pour prendre un exemple, un conseil collégial ouvert peut avoir peu de participants (« bien » pour la prise de décision, « mauvais » pour la démocratie et le niveau d'information des membres) ou au contraire beaucoup (« mauvais » pour l'efficacité décisionnelle, « bon » pour la démocratie et le niveau d'information des membres).

L'adaptocratie consiste à constater ces états de fait et à trouver un mécanisme complémentaire au point faible.

### Des exemples de projets

Une grande variété de vécus et de réalisations autour de La MYNE ont pu voir le jour.

En voici quelques exemples.

- Avec un centre culturel et un centre social, La MYNE s'associe au projet Fabrique d'Initiatives Citoyenne lancé par l'État en 2016. Cette collaboration, appelée le FICA3, a pris la forme d'ateliers réguliers, d'événements fédérateurs, de mise en œuvre d'actions favorisant les liens, les initiatives et plus globalement le pouvoir d'agir au sein du quartier Les Buers/Croix-Luizet, à proximité de La MYNE. Des projections de films documentaires sur l'agriculture, l'alimentation et l'énergie, suivies des débats entre acteurs d'actions locales ont été organisées. Le FICA3 a également créé une « donnerie »<sup>2</sup> et un abri bus pour les habitants du quartier.
- Le projet Celluby est un projet qui vise à créer un incubateur permettant la culture de Cellulose Bactérienne SCOBY (qui ressemble légèrement à du cuir ou du papier selon l'épaisseur). Cette cellulose est issue d'une recette basée sur le Kombucha (une boisson probiotique mêlant thé, sucre, vinaigre et bactéries). Une recherche sur le développement de cette matière a été initiée à La MYNE en 2016, pour explorer ses différents usages notamment artisanaux.
- Le projet DAISEE est un programme de recherche-action dont la mission est de réunir et animer une communauté scientifique sur les modes de gouvernance de la transition énergétique. Parmi les actions, le projet DAISEE développe des dispositifs expérimentaux sur Prats-de-Mollo - régie électrique municipale centenaire qui exploite un barrage hydroélectrique - avec une initiative de compteurs d'électricité connectés et de nombreuses sessions de travail sur place. DAISEE propose aussi, depuis mars 2020, une « Fabrique des Énergies » comme cadre ouvert de mutualisation, d'hybridation et d'expérimentation pour toutes les parties prenantes de l'écosystème de l'énergie.
- Un dernier exemple est la coopérative d'activité OxaMYNE, née d'un rapprochement entre La MYNE et Oxalis Scop-SA, une coopérative d'activités et d'entrepreneur.e.s historique en France, d'environ 250 à 300 coopérateurs. Initiée en 2016, la démarche d'OxaMYNE avait comme but de construire un cadre ad hoc pour développer des activités entrepreneuriales. Oxalis était de son côté intéressée par la culture « tiers-lieux ». OxaMYNE compte aujourd'hui une dizaine de coopérateurs portés sur l'expérimentation et les dynamiques collectives au sein du mouvement des coopératives.

À l'image des projets et des individus, les modèles économiques de La MYNE et de sa communauté sont multiples. Un principe de base a été posé en 2017 : la frugalité de l'association, entérinant le fait que La MYNE ne cherche pas la croissance à tout prix. Le coût de fonctionnement de La MYNE est de

<sup>2</sup> Espace de don d'objets ; voir <https://grandlyon.com/services/les-donneries.html>

l'ordre de 20 k€ par an, ce qui est peu au regard de son étendue et de ses actions. La MYNE n'a pas pour visée le développement économique en tant que tel de sa structure. Son action œuvre notamment au développement, notamment économique, des projets, individus, organisations et territoires en contact avec ses communautés. Il s'agit de favoriser un tissu d'entraides économiques et des « réciprocités » au cas par cas, qui lui garantissent ses propres capacités d'action.

Il ne s'agit que de quelques regards parmi bien d'autres sur les dynamiques mynois-e-s. Pour reprendre une réponse à une interview à propos de La MYNE :

*« Est-ce que c'est de l'art ou de la science ? Est-ce que c'est de l'ingénierie ou des sciences humaines et sociales ? Est-ce que c'est informel ou business ? Après mûre réflexion et délibération, le consensus est qu'on s'en fout ». (Chow-Petit, Chow-Petit, Pignot, 2018).*

### La MYNE inspirée par le chaos

Nous pensons que la difficulté à décrire de façon précise La MYNE et son flou apparent est intrinsèquement liée à sa nature semi-chaotique. Rien ne semble clairement défini ou stable au sein de La MYNE. Sur un sujet ou un besoin donné, les communautés mynoises s'efforcent d'apporter des réponses dans lesquelles elles se reconnaissent.

Dans sa dynamique de fonctionnement, La MYNE est inspirée par les théories du chaos et de la complexité (Morin, 1990). Les théories du chaos donnent à penser son omniprésence et sa relativité. Le chaos, généralement associé au désordre, à la désorganisation, à la dérégulation, à l'entropie, etc. apparaît naturel et consubstantiel de nos vies. Nous vivons dans un environnement fondamentalement « VICA » : Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu. Il est présent à toutes les échelles, depuis la physique des particules jusqu'au fonctionnement de nos sociétés. Il est également relatif : un même événement peut, pour un système donné, s'inscrire dans une continuité, une stabilité et, pour un autre, faire rupture, générer de l'imprévisibilité, du chaos.

Nos modes de vie et nos organisations peuvent alors être vus comme une forme de « néguentropie »<sup>3</sup> visant à amener de l'ordre, de la prévisibilité et de la certitude dans nos existences. Mais dès que quelque chose vient nous bousculer, à l'image de la crise de la COVID-19 ou des mutations de société, l'équilibre est rompu et l'organisation - comme les gens qui en font partie ou en dépendent - sont en souffrance.

Les mynois-e-s revendiquent une forme d'ingénierie du chaos : il s'agit de « chercher à mettre de l'ordre là où il y a trop de chaos et du chaos là où il y a trop d'ordre », ce qui inscrit l'organisation à la lisière de l'ordre et du chaos, dans ses dynamiques habituelles. La MYNE, comme organisation semi-ouverte, adopte une vision systémique, en pensant son équilibre face aux évolutions de l'environnement, grâce à des micro, des méso et des macro-adaptations.

## — 3. L'EXPÉRIENCE GEL HYDROALCOOLIQUE

L'organisation semi-ouverte comme réponse au chaos s'est en particulier exprimée dans la production de gel hydroalcoolique pendant la pandémie COVID-19. Dès mars 2020, La MYNE s'est mise en

<sup>4</sup> Définition (Wikipédia) : La néguentropie est l'entropie négative. Elle se définit par conséquent comme un facteur d'organisation des systèmes physiques, biologiques, et éventuellement sociaux et humains, qui s'oppose à la tendance naturelle à la désorganisation (entropie).

dynamique pour répondre aux besoins urgents induits notamment par le confinement soudain. Elle s'est approprié un processus de fabrication de gel HA, à la fois conforme aux normes de l'OMS et accessible à des citoyens organisés.

La MYNE a dans son ADN de laboratoire citoyen la capacité à adapter et prototyper des processus scientifiques tout en les documentant, les rendant appropriables et transposables. Mi-mars, la pénurie de moyens de protection pour accompagner les gestes barrière était déjà flagrante, en particulier quant à l'accès au gel hydroalcoolique. En moins de quinze jours, un processus de fabrication ad hoc était recherché, documenté et validé, - avec la confirmation de chimistes et pharmaciens locaux - et l'approvisionnement en matières premières assuré, dans des conditions privilégiées - un accord de priorité d'accès avec un fournisseur local, à prix coûtant malgré la hausse spectaculaire de la demande; un *crowdfunding* diffusé et alimenté; un atelier de fabrication mis à disposition par un mynois et deux autres se positionnaient pour produire en sécurité; des besoins prioritaires étaient identifiés - travailleurs sociaux et citoyens en première ligne avec les publics vulnérables hors milieu hospitalier. Dans les 10 jours suivants, des organisations instituées et des collectifs informels étaient fournis en pleine pénurie; une structure ayant pignon sur rue et des besoins importants permettait une seconde fabrication, offrant aussi la possibilité d'alimenter des collectifs très spontanés.

Dès le début de l'action, La MYNE a eu à cœur de répondre à la fois à un besoin d'urgence non satisfait et à une nécessité de prototypage accessible à tous, dans la perspective de transfert à d'autres organisations dont ce serait plus la mission courante de répondre à des urgences sanitaires et sociales. Cette réalisation a également été possible du fait de l'existence et de la possibilité d'activer rapidement des liens, faibles ou non, avec des personnes et organisations de cultures et univers différents.

#### — 4. L'ORGANISATION SEMI-OUVERTE

La MYNE nous apparaît comme une « organisation semi-ouverte ». Sa dynamique nous semble être une réponse au chaos, dans la mesure où elle se construit, en soi, sur et dans le chaos, dans une congruence forte avec les enjeux suggérés par le chaos. Entre autres, le chaos interroge trois grandes dimensions que sont : le sens, la méthode et la gouvernance.

La problématique du sens est prépondérante pour La MYNE. On perçoit un souci récurrent de questionner aussi bien le sens des actions menées que la structure elle-même « sa raison d'être », comme il est dit aujourd'hui. Ainsi, l'identité de La MYNE est en permanence ré-explorée, à la fois par ses membres et par différents partenaires, en particulier des universitaires, faisant du projet et des dynamiques à l'œuvre un objet d'étude. Le travail est alors important de définition, de recherche de théorisation (cet article en étant un exemple). On peut traduire cette quête identitaire permanente comme une forme de « renonciation à l'identité » (Devereux, 2009) qui s'exprime par le flou quant à une définition stricte à donner à l'entité. Cette volonté de ne pas s'inscrire dans une identité figée et « enfermante » donnerait la possibilité pour chacun d'interpréter sa relation à La MYNE, d'en être acteur. Assumer le caractère chaotique de l'identité de La MYNE serait une condition à l'innovation et à l'adaptation. La narration étant nécessaire aux démarches collaboratives (Roux, 2018), aussi bien pour favoriser l'apprentissage permanent via l'expérience, que comme outil de régulation entre ses membres. L'affirmation de La MYNE comme espace hybride et le caractère alternatif, voire utopique (Lallement, 2019), en jeu dans le travail, demeurent essentiels à cette recherche de sens; comme réponse au chaos.

La méthode apparaît centrale pour appréhender le chaos, de pouvoir s’y confronter, d’aborder l’inconnu sereinement, de dépasser la sidération et l’inertie. L’organisation semi-ouverte est une entité capable d’être à la fois ouverte et fermée, un peu caméléon, dans sa capacité à changer de forme (Weick, 1995), à trouver la forme *ad hoc*. Ainsi, elle assume une variation possible de son mode de régulation, de « contrôle », « conjointe » ou « autonome » (Reynaud, 1989), avec un degré d’organisation hiérarchique adaptatif selon les contraintes (Filipovna, 2015) et un souci de réflexivité telle une fractale, de simultanéité d’un fonctionnement général de collégialité, d’initiatives individuelles et d’équipes autonomes structurées. On est alors en rupture critique avec une quelconque organisation bureaucratique ou une logique du « one best way » chère au taylorisme, pour s’inscrire dans l’expérimentation, l’inédit. Envisager la complexité suppose de construire une organisation à géométrie variable, dans une perspective systémique qui nécessite une compréhension de l’environnement, en écoutant les différentes parties prenantes, en les intégrant aux projets dans des mécaniques de va et vient, d’osmose, entre le dedans et le dehors, en fonction des besoins et des opportunités où chacun devient contributeur, à sa manière du projet. Face à l’incertitude, l’intuition est mobilisée (Poincaré, 1970; Brugeilles, 2018), intrinsèque et moteur à l’analyse et à l’action – en acceptant l’erreur et le tâtonnement. La réalisation de l’activité fait appel à une intelligence rusée, la mètis (Dejours, 2009), en lien direct avec le réel du travail. Se conjuguent alors : l’expertise et la polyvalence; l’incertitude, l’aléatoire et certaines certitudes; les court et long termes; activité marchande et démarche citoyenne. Le chaos apparaît alors intrinsèque à sa dynamique, « un chaos organisateur » (Thiéart et Forgues, 2006), propice à la créativité et aux conditions de travail.

La gouvernance de l’organisation semi-ouverte peut être ici interrogée. En effet, comment s’organise le travail, comment se prennent les décisions? Comment s’opèrent les régulations dans une dynamique où l’ambivalence est omniprésente, au sens où l’on peut avoir le sentiment d’une confusion des registres et d’un système qui résiste à se définir? Plusieurs facteurs peuvent être avancés pour expliquer cette harmonie à l’œuvre. En premier lieu, on peut faire l’hypothèse que chacun est engagé dans une dynamique qui le dépasse, au sens où leur action œuvre *in fine* pour les communs. Il existe une dimension politique à l’engagement, comme sentiment et ambition de participer à l’élaboration d’une alternative de société. Ce contre-modèle s’exprime en particulier dans une façon de revisiter la rétribution des acteurs des projets, en privilégiant la valeur d’usage à la seule valeur d’échange. Autrement dit, la rémunération sur un projet n’est pas proportionnelle de façon stricte au niveau d’implication ou à la compétence; une logique de solidarité et d’arrangements interpersonnels s’organise. Au-delà de l’engagement social comme vecteur de gouvernance, on assiste à une éthique de la régulation assez développée. La régulation s’opère par la réflexivité et le souci de bienveillance. La réflexivité nous l’avons vu renvoie à cet exercice de narration de soi et d’auto-analyse de la dynamique de groupe, constitutifs du modèle qui permet de rendre légitimes les décisions et les modalités de fonctionnement à l’œuvre. Le souci de bienveillance est permanent, avec une culture du vivre ensemble et de la réciprocité qui s’entretient, s’alimente dans une volonté de penser la conciliation vie privée, vie professionnelle, vie citoyenne.

La gouvernance apparaît ici comme un processus, où les règles démocratiques qui prévalent sont régulièrement rediscutées, vers toujours plus d’équité et d’expression de chacun dans sa subjectivité.

## — CONCLUSION

L’expérience de la COVID-19, et ici l’exemple de la production de gel HA, alimentent la réflexion sur les enjeux contemporains du travail et des organisations. Il importe d’intégrer l’incertitude et une approche du chaos à l’activité humaine, en particulier dans la confrontation au changement, à la com-

plexité et à la résilience. En même temps qu'elles participent au mouvement d'adaptation permanente du capitalisme à sa critique (Boltanski, Chiapello, 1999), les organisations semi-ouvertes sont arrimées à une dynamique de la contribution au travail au sens large, vers davantage d'autonomie, de créativité et de régulation entre ses membres. En même temps, elles co-évoluent avec les organisations dites classiques, dans leurs contraintes et leurs aspirations à se transformer. Les organisations semi-ouvertes se veulent être une alternative aux formes classiques d'organisations, hiérarchiques et vectrices de domination sociale qui s'illustre notamment dans la relation de subordination, inhérente au salariat. Dans la reconnaissance d'un monde complexe et chaotique, les enjeux de santé mentale, de qualité de vie au travail et de développement du pouvoir d'action (encapacitation) apparaissent universels et fondamentaux à considérer. Les organisations semi-ouvertes ont un rôle à jouer.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Altea, A., Brugeilles, F. (2018), « Une expérience collaborative dans un service d'urgences oncologiques », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 25, p. 215-226.
- Amado, G., Bouilloud, J.-P., Lhuillier, D. et Ulmann, A. L. (2017), *La créativité au travail*, Toulouse, Eres.
- Berrebi-Hoffmann, I., Bureau, M.C., Lallement, M. (2018), *Makers, enquête sur les laboratoires du changement social*, Paris, Seuil.
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boyer, R. (2020), *Les capitalismes à l'épreuve de la pandémie*, Paris, La Découverte.
- Brugeilles, F. (2018), « L'intervention sociologique dans les organisations. Une expérience collaborative d'enseignement des sciences humaines en école d'ingénieurs », in *Éducation permanente*, n° 214-1.
- Brugeilles, F.; Brochot, C. (2019), « Faire l'expérience de la contribution. Une recherche-action sur l'intégration des nouveaux dans l'entreprise collaborative », in *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 27, p. 95 -107.
- Burret, A. (2015), *Tiers-Lieux et plus si affinités*, Limoges, FYP Éditions.
- Burret, A. (2017), *Étude de la configuration en Tiers-Lieu : la repolitisation par le service*, Thèse.
- Castel, R. (2009), *La montée des incertitudes*, Paris, Seuil.
- Chow-Petit, B. ; Chow-Petit, C. ; Pignot, L. (2018) « La MYNE : pour une capacité d'agir citoyenne », in *L'Observatoire*, vol. 52, n° 2, p. 53-55.
- Coutrot, T. (2018), *Libérer le travail*, Paris, Le Seuil.
- Dardot, P., Laval, C. (2014), *Commun, Essai sur la révolution au XXIème siècle*, Paris, La Découverte.
- Dejours, C. (2009), *Travail vivant 1 : Sexualité et travail*, Paris, Payot.
- Devereux, G. (2009), *La renonciation à l'identité. Défense contre l'anéantissement*. Paris, Payot.
- Enriquez, E. (1972), « Problématique du Changement, Fonctionnement des organisations et changement social », in *Connexions*, n° 4.
- Filippova, D. (sous la coordination de) (2015), *Société collaborative, La fin des hiérarchies*, Paris, Rue de l'échiquier.
- Hirsch, E. (2021), *Une démocratie confinée*, Toulouse, Erès.
- Lallement, M. (2019), *Un désir d'égalité, Vivre et travailler dans des communautés utopiques*, Paris, Le Seuil.
- Lhuillier, D. (2017), « Quelle reconnaissance des vulnérabilités au travail ? », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 19-1.
- Martin, D. (1994), *Démocratie industrielle*, Paris, PUF.
- Mauss, M. (1923-1924), *L'essai sur le don*, in *Sociologie et anthropologie*, Quadrige, PUF, Paris, 1995.
- Morin, E. (1976), « Pour une crisologie », in *Communications*, n° 25.
- Morin, E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, esf.
- Nicolas-Le-Strat, P. (2016), *Le travail des communs*, Édition des communs.



- Paugam, S. (2000), *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.
- Poincaré, H. (1970), *La valeur de la science*, Paris, Flammarion.
- Reynaud, J.D. (1989), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Collin.
- Roux, B. (2018), *L'art de conter nos expériences collaboratives*, Rennes, Éditions du commun.
- Thiétart, R.A., Forgues, B. (2006), « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », in *Revue Française de gestion*, n° 160, p. 47-66.
- Ortsman, O. (1994), *Quel travail pour demain ?*, Paris, Dunod.
- Uhalde, M. (2013) (sous la dir. de), *Les salariés de l'incertitude, Solidarité, reconnaissance et équilibre de vie au travail*, Octares.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking In Organizations*, Californie, SAGE.

# LE CARE POUR APPRÉHENDER LES TENSIONS DANS UNE START- UP DE L'ESS : VERS UNE PRISE EN CHARGE DU « SOUCI DES AUTRES » AU NIVEAU ORGANISATIONNEL ?

**Silvène Arnaud-Clemens**

doctorante CIFRE avec le Laboratoire COACTIS et l'Université  
Jean Monnet de St Etienne, [silvene.arnaudclemens@gmail.com](mailto:silvene.arnaudclemens@gmail.com)

---

Le « souci des autres » pourrait sembler inscrit dans l'ADN des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire, qu'en est-il dans les réalités du quotidien ? Cet article présente une approche originale des pratiques et tensions d'une start-up sociale par la mobilisation des théories du *care*. L'analyse de l'organisation par le prisme du *care* met en évidence trois choix organisationnels qui soutiennent la qualité de vie au travail, la sollicitude et l'attention aux autres : le processus de recrutement, la mission de facilitation des relations humaines et l'organisation des espaces de discussion. Elle révèle également les tensions qui traversent ce type d'organisation entre raison d'être sociale et impératif d'efficacité économique, et qui affectent sa capacité à « écouter différentes voix ».

**Mots-clés : care, ESS, tensions, organisation, soin, souci des autres**

Nous vivons, depuis mars 2020, une crise sanitaire sans précédent qui donne à voir la vulnérabilité et l'interdépendance des femmes et des hommes dans leur quotidien et à l'échelle planétaire, à contre-pied de la conception de l'individu autonome, rationnel et informé qui fonde la société moderne. Le constat que chaque être humain est fondamentalement vulnérable et se retrouve, à un moment de sa vie, en situation de fragilité et de dépendance est le fondement des éthiques du *care* (Gilligan, 1986 ; Tronto, 2009 ; Molinier, Laugier-Rabaté et Paperman, 2009 ; Brugère, 2017). Ces travaux de philosophie politique féministe interrogent, depuis une trentaine d'années, la manière de réactiver la question du lien social là où la constitution des États providences issue de la Seconde Guerre mondiale avait été largement remise en cause par le néo-libéralisme. Ils nous amènent à appréhender l'autonomie dans sa complexité avec ce qu'elle suppose comme jeu entre la dépendance et l'indépendance, en adossant l'aptitude au souci des autres (*care*) à l'idée d'une performance collective, démocratique et contextuelle, ancrée dans la diversité des vies ordinaires.

Si les théories du *care* sont largement développées dans la littérature en philosophie morale, sociologie et psychologie sociale, elles sont majoritairement utilisées, en sciences de gestion, pour étudier les métiers et activités du soin et de l'assistance (Molinier, 2013 ; Monteil, 2016 ; Olivaux, Arezki et Keramidas, 2017). Elles sont encore très peu mobilisées en théorie des organisations alors même que leurs caractéristiques — concilier sollicitude et performance, définir l'équation autonomie-contrôle adaptée, fonctionner démocratiquement — correspondent pleinement aux enjeux stratégiques et managériaux des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), tendues entre projet social et impératif d'efficacité économique. Aussi, nous proposons de les appréhender sous l'angle du *care* ; il s'agit précisément de rendre compte de ces organisations et des efforts qu'elles accomplissent, à travers leur capacité à favoriser le *care* chez tous leurs membres, à encourager des relations « *caring* » et à écouter différentes voix pour prendre soin de l'ensemble des parties prenantes (André et Pache, 2014).

Ces principes d'organisation pourraient-ils constituer une référence conceptuelle et managériale adaptée aux tensions des organisations de l'ESS ? Pour traiter cette question, nous appuyons notre réflexion sur l'analyse des pratiques et des instances d'une start-up de l'ESS par le prisme du *care organisationnel*. Elle donne à voir des pratiques de fonctionnement *caring*, qui favorisent le « souci des autres » dans l'organisation, mais également les difficultés qu'elle rencontre face aux tensions qui la traversent pour autant.

## — 1. LE CARE COMME GRILLE DE LECTURE DES ORGANISATIONS DE L'ESS

Nées du courant de pensée féministe dans les années 80 aux États-Unis, les éthiques du *care* :

*« (...) ont fait porter la critique sur la voix majoritaire, le plus souvent masculine, du raisonnement moral avec son arsenal de principes et de règles et de valeurs intangibles, pour faire entendre une autre voix, minoritaire, largement ancrée dans l'expérience des femmes, le sentiment de responsabilité à l'égard des autres, et faisant appel à l'urgence du « prendre soin. » (Brugère, 2017, p. 9).*

Elles proposent de penser les personnes dans leur « entièreté », pas seulement au travers de leur performance individuelle, mais également en considérant leurs liens sociaux, leurs failles et leurs accidents (Held, 2005, p. 46). La prise en compte de ces vulnérabilités est nécessairement une affaire concrète, épousant les particularités des situations et des personnes, dans une relation d'interdépendance contextualisée qui ne suit pas systématiquement des règles morales formelles et abstraites. Contrain-

rement à l'universalisme des éthiques de la justice, les sources des éthiques du *care* se trouvent ainsi dans l'ordinaire des vies humaines (Paperman et Laugier-Rabaté, 2005; Garrau, 2014; Brugère, 2017).

La notion de *care* est polymorphe et difficilement traduisible. L'usage quotidien du mot *care* est double : to *care about* pour « se soucier de » et to *care of* pour « prendre soin ». La notion de *care* renvoie ainsi à une double dimension du souci - celle de l'attention aux autres, sur un plan psychique, et celle du prendre soin, sur un plan physique. Attention et activité composent le *care* qui regroupe en cela les dimensions de ses trois traductions les plus fréquentes : souci, soin et sollicitude. Nous mobilisons pour cet article les travaux de Joan Tronto (2009) qui, contestant l'idée que le souci des autres, l'attention, l'écoute, la prise en charge des personnes vulnérables ... ne relèveraient que d'une morale féminine, a positionné le *care* à un niveau général, comme concept moral et politique.

### 1.1 Un processus démocratique et social: écouter toutes les voix par le *care* (Tronto, 2009)

Au niveau le plus général, Tronto suggère « que le *care* soit considéré comme une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", en sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. » (Tronto, 2009, p.13). Elle nous invite à penser le *care* non pas comme une disposition, mais comme une relation interactive sur la durée, une pratique qui a pour point de départ le besoin des autres. Le processus du *care*, selon Tronto, se décline en quatre phases distinctes mais intimement liées : *Caring about* (se soucier de), qui correspond à la reconnaissance des besoins de l'autre au niveau individuel, social et politique, *Taking care of* (se charger de), qui interroge la responsabilité et la possibilité d'agir pour traiter ces besoins, *care giving* (accorder des soins), qui correspond à l'action concrète et la rencontre directe des besoins, et *care receiving* (recevoir des soins), qui consiste à vérifier si la réponse au besoin était juste pour le bénéficiaire. Le processus du *care* est ainsi la somme de dispositions — la capacité d'attention aux besoins de l'autre et à ses propres besoins du *Caring about*, et le sens de la responsabilité qui amène le pourvoyeur de *care* à se charger de ces besoins — et de pratiques concrètes, dans l'action d'accorder les soins puis celle de valider, en équivalence avec le bénéficiaire, que la réponse est adaptée pour les deux parties. Selon le contexte, le moment, la situation particulière, nous sommes tour à tour pourvoyeur ou bénéficiaire du *care*.

L'appréciation de l'adéquation du *care*, objet du *care receiving*, engage pourvoyeur et bénéficiaire du *care* à considérer la position de l'autre telle que lui-même l'exprime, en tenant compte des circonstances. Ce moment-clé du processus apparaît dans toute sa complexité et porte en lui la potentialité du conflit. Il implique l'acceptation d'une reconfiguration permanente du processus qui nécessite des ressources matérielles, un espace, du temps et des outils de participation adaptés aux aspirations des catégories d'acteurs.

### 1.2 Le *care* organisationnel (André et Pache, 2014): vers une prise en charge du *care* au niveau de l'action collective

Le processus du *care* de Tronto permet la prise en compte des besoins dans un processus démocratique favorisant les relations interpersonnelles. André et Pache (2014) l'ont porté au niveau organisationnel. Dans le contexte d'entreprises sociales en phase de mise à l'échelle, ils ont cherché à identifier par quel moyen l'éthique du *care* de l'entrepreneur social, insuffisante en elle-même lorsque l'entreprise grandit, peut être soutenue par l'organisation. Au-delà des prédispositions individuelles, l'enjeu est ici de faire du *care* un principe de gestion. Les auteurs définissent le *care organisationnel* comme « les principes d'organisation qui permettent à tout le monde dans une organisation d'être

pris en charge et de prendre soin des principales parties prenantes externes » (André et Pache, 2014, p.671)<sup>1</sup>. Selon eux, ces principes s'organisent autour de trois lignes directrices.

En premier lieu, il s'agit de « favoriser le *care* chez tous les membres de l'organisation », en particulier en ne recrutant que des collaborateurs présentant des aptitudes au *care* confirmées, en explicitant la demande d'être *caring* sur la durée, et en montrant l'exemple.

La seconde ligne directrice consiste à « encourager les relations *caring* parmi les membres de l'organisation ». Elle se fonde sur l'idée qu'une personne sera d'autant plus en capacité d'être *caring* si elle bénéficie elle-même d'une véritable attention et d'une prise en charge adéquate de ses propres besoins. Cela passe par le fait de faire figurer le *care* dans toutes les fiches de poste, par le développement de réseaux de soutien (mentorat, groupes de pairs...) et par la mise en œuvre d'une infrastructure de la facilitation du *care* qui soutienne les compétences de chacun (formations, feedback...).

Pour finir, il s'agit de « développer une capacité organisationnelle à écouter différentes voix » par l'organisation de comités avec les différentes parties prenantes, la création d'espaces de discussion en vérité, et l'attention portée à la vulnérabilité des travailleurs et à ce qu'ils vivent au quotidien.

## — 2. MÉTHODOLOGIE ET CONTEXTE

Nos travaux s'inscrivent dans une recherche-action (Allard-Poesi et Perret, 2003) au sein d'EpicierieRurale, start-up de l'ESS en phase de mise à l'échelle qui vise, par le développement d'un réseau de commerces multi-services en circuit court, à renforcer le lien social et la responsabilité sociétale en zone rurale.

La première EpicierieRurale a ouvert ses portes en mars 2016. Au bouclage de notre étude mi-2019, le réseau compte huit commerces, en propre, regroupés par grappes sur trois territoires. L'entreprise œuvre à consolider son modèle, sur la base duquel elle accompagnera ensuite des porteurs de projets. Elle est engagée dans un développement de grande ampleur avec l'ambition de ramener des services de proximité et du lien social dans les villages par le développement d'un réseau d'une trentaine de commerces d'ici 2022. Pour financer sa forte croissance, l'entreprise procède à une deuxième levée de fonds pour 2020. Elle fait face, dans ce contexte, à une double problématique organisationnelle et stratégique : consolider son organisation dans un contexte de croissance, en garantissant qualité du service et qualité de vie au travail, d'une part, et gérer les tensions entre le projet social à destination des parties prenantes et le projet économique, d'autre part. Le « souci des autres » est au cœur du projet et des préoccupations de la fondatrice qui partageait lors de notre premier contact : « Dans ce tourbillon incessant, chacun donne énormément et sur tous les fronts, je ressens cruellement le besoin de prendre soin des gens. »

Notre recherche porte sur les pratiques et les instances de la structure support d'EpicierieRurale. Au démarrage, l'entreprise regroupe quatre personnes, les échanges sont informels et permanents, et les décisions prises sur le vif. En janvier 2018, l'équipe support compte sept personnes et le réseau trois commerces. Des espaces de discussion formels sont mis en place : une réunion hebdomadaire des « dirigeants », des réunions bi-mensuelles avec le réseau et un séminaire annuel. L'information circule au sein de l'équipe support par des échanges bilatéraux et la proximité en espace de travail partagé. En avril 2019, l'équipe

<sup>1</sup> « We thus propose to define organizational care as the organizing principles that entitle everyone in an organization to be cared for and to care for key external stakeholders. » — traduction par l'auteur.

compte une douzaine de permanents, des alternants et des stagiaires, répartis dans plusieurs espaces de travail. Il est décidé de dédier certains jours aux travaux collectifs et de structurer ces réunions.

Le design de la recherche associe une démarche ethnographique (Laude, Vignon et Waelli, 2012) à notre approche de recherche-action et s'appuie sur une immersion dans l'entreprise de 18 mois. Le recueil des données s'est fait principalement par la tenue d'un carnet de bord suivant nos observations du fonctionnement de l'organisation, et par deux séries d'entretiens réalisés avec des salariés à quinze mois d'intervalle. Par la lecture de ces données au travers des principes du *care organisationnel* (André et Pache, 2014) nous avons cherché à mettre en évidence les leviers d'un passage du *care* individuel à une prise en charge du *care* au niveau de l'organisation, et à identifier les tensions du « souci des autres » dans la turbulence de l'environnement start-up en forte croissance.

### — 3. RÉSULTATS

Le tableau ci-dessous présente les leviers et tensions du *care* identifiés dans l'organisation de la structure support d'EpicerieRurale.

PRINCIPES DU CARE ORGANISATIONNEL	LEVIERS	TENSIONS
<b>Favoriser le care chez tous les membres</b>	Le <i>care</i> au cœur de la charte d'entreprise Caractéristiques <i>caring</i> dans fiches de poste Aptitudes au <i>care</i> des candidats décisives lors du recrutement	Les situations de travail et les interactions du quotidien peuvent conduire à oublier le « souci des autres »  Les tensions financières et le rythme de la croissance activent le mode « efficacité » avant le mode « <i>care</i> » chez des membres pourtant <i>caring</i>  Moins d'échanges informels
<b>Encourager des relations <i>caring</i></b>	Rôle de facilitation RH Sessions « Bien Travailler Ensemble » Échanges individuels -> Régulation des interactions par le <i>care</i>	
<b>Écouter différentes voix</b>	Espaces de discussion variés Fonctionnement des réunions hebdomadaires	

#### 3.1 Favoriser le care chez tous les membres de l'organisation ... par le processus de recrutement

Lien social, proximité, service, solidarité et bienveillance sont les valeurs socles du projet, partagées en interne et en externe. Le recrutement de professionnels correspondant à ces valeurs est une priorité de l'organisation. Artisanal au début du projet, le processus de recrutement s'est structuré dans une démarche collégiale, qui prend en compte les aptitudes au *care* des candidats. Les profils de poste font explicitement apparaître les caractéristiques *caring* attendues des collaborateurs, par exemple : « Vous êtes avant tout une personne qui apprécie les relations humaines et le travail en équipe, qui travaille dans la bienveillance et la co-construction » (profil de poste Responsable commercial). La recherche d'un profil *caring* est à nouveau exprimée dès le premier entretien téléphonique, durant lequel le projet EpicerieRurale et ses valeurs sont présentés au candidat pour l'amener à se positionner sur cette dimension. Le candidat est ensuite reçu pour un entretien « métier » et un entretien

« personnalité et posture ». Il lui est, enfin, proposé une période de mise en situation professionnelle sur plusieurs sites. À l'issue de chaque étape, la poursuite ou non du processus est décidée collectivement. Chacun s'exprime sur ce qu'il a identifié des compétences métier du candidat, de l'adéquation de ses valeurs avec celles de l'entreprise et de sa posture dans la relation. Pour certains postes à responsabilité, un test de profil est réalisé en complément et met l'accent sur les aptitudes relationnelles du candidat.

Les caractéristiques caring de l'équipe ont été mises en avant lors de nos entretiens : « C'est toujours aussi bienveillant. » (Philippe - manager), « On se serre bien les coudes et de plus en plus » (Paul - chef de projet)... Pour autant, il apparaît que la disposition au care des individus doit être soutenue au niveau organisationnel :

*« C'est encore pas entré dans notre nature d'être capable de se tourner directement vers les autres et d'être directement en mode bienveillant. Il y a d'abord le mode efficacité qui est là, le bienveillant il n'est pas loin derrière, mais souvent on a besoin d'aide pour le remettre devant. » (Camille - chef de projet).*

### **3.2 Encourager les relations caring parmi les membres de l'organisation ... par la mise en place d'un-e facilitateur-trice relations humaines**

Le care dans l'entreprise se trouve particulièrement incarné par la mission de « facilitatrice relations humaines ». Elle a été conçue comme une fonction provisoire, contribuant à la structuration des process RH, à la mise en place d'une gouvernance interne collaborative et à l'accompagnement des équipes dans la construction de relations qui correspondent aux valeurs de l'entreprise. La facilitatrice intervient comme animatrice et gardienne du cadre des réunions. En complément, elle anime des séances « Bien travailler ensemble » qui sont organisées à la création d'un nouveau collectif de travail, ou à la demande d'un manager ou d'un collectif pour traiter des tensions émergentes. Les entretiens réalisés font apparaître deux dimensions importantes associées à cette fonction : le développement des compétences caring des salariés et la régulation des interactions par le care.

L'intervention de la facilitatrice apparaît, en premier lieu, comme l'instrument de la transformation de l'intention en action, à travers la transmission de techniques d'animation et de circulation de l'information. Ainsi, pour Philippe :

*« Alors déjà moi personnellement j'ai beaucoup appris, dans le sens où j'ai plusieurs fois animé des réunions dans mon passé, où je savais dans le fond de moi-même que [...] je le faisais, mais pas de manière investie. Et j'ai appris des méthodes qui me permettent de faire participer les gens plus que je ne le faisais, et surtout des méthodes que (la facilitatrice) m'a apprises, les inclusions et déclusions, des petites méthodes pour aller interpellier les gens, pour que tout le monde participe ».*

Par ailleurs, nous avons vu que, même si les individus sont investis à leur niveau de principes caring, les situations de travail et les interactions du quotidien peuvent les conduire à les oublier. La fonction de facilitatrice intervient alors dans un rôle de rappel et de régulation des interactions par le care, favorisant l'expression de toutes les voix. Ainsi, pour Philippe, son intervention permet :

« Quand on rentre en réunion, de tenir compte d'un facteur dont je ne tenais absolument pas compte, c'est l'état des gens, l'état mental des personnes lorsqu'elles arrivent, ça permet ça, d'anticiper, d'analyser la réponse qu'ils vont nous faire » et de travailler à « comment on embarque tout le monde avec nous et comment on fait attention à ce que tout le monde soit informé en temps et en heure ».

Le rôle de la facilitatrice en réunion est également perçu comme facteur de recentrage: « Parce que, mine de rien, c'est souvent qu'(elle) remet un peu tout le monde sur le droit chemin, par rapport à ça<sup>2</sup>. » (Camille) et libérateur en ce qu'il permet de « délier les langues et favoriser tous ces<sup>3</sup> usages » (Paul). Les « Bien travailler ensemble » représentent aussi un outil *caring* de régulation des tensions en ce qu'ils sont facilités par une personne externe à l'équipe de manière à ce que les besoins de chacun puissent être exprimés en équivalence et être à la base d'une recherche collective de solutions concrètes. Enfin, les échanges informels avec la facilitatrice constituent un espace privilégié d'expression, d'analyse et de modération des tensions.

### 3.3 Développer une capacité organisationnelle à écouter différentes voix ... par l'organisation des espaces de discussion

Le *care* de l'organisation apparaît soutenu par une ingénierie de la discussion favorisant des espaces variés et adaptables aux besoins et tensions du quotidien.

Les espaces de discussion sont nombreux, allant des séminaires bi-annuels aux discussions informelles autour du café, en passant par des réunions hebdomadaires, un réseau social interne et des dispositifs spécifiques selon les besoins des équipes. Pour la structure support, le fonctionnement des réunions est cadré sur la forme et sur le fond depuis avril 2019. Le lundi, pour les sujets opérationnels, et la matinée du mercredi, pour les projets, sont dédiés au travail collectif. La semaine démarre par la « réunion hebdo », réunion d'information et de triage avec toute l'équipe où chacun partage, en équivalence, sa météo personnelle, son actualité et les points sur lesquels il a besoin de travailler avec d'autres. Ces points sont traités ou inscrits à l'ordre du jour d'une des réunions « métier » ou « projet » de la semaine. Cette organisation des réunions apparaît comme *caring* en ce qu'elle a amélioré le partage d'informations sur le travail de chacun et la capacité de l'organisation à écouter toutes les voix :

« Ça nous permet de planifier un peu la semaine, et que chacun puisse vider son sac et avoir son temps de parole. (...) Chacun a des choses à dire, ça a la même valeur, qu'importe le sujet dont on s'occupe au sein de la société, alternant, stagiaire pareil que les autres. Donc c'est bien, et ça valorise les personnes. » (Camille) « S'il n'y avait pas ces réunions du lundi matin, il y aurait quand même une grande solitude par rapport à mon poste. » (Marie – assistante administrative) « De façon générale, je pense qu'on partage beaucoup plus qu'avant et, à mon avis, ces réunions-là ont contribué à améliorer le partage de façon plus globale. Je vais parler de moi, je me sens vachement plus intégrée maintenant dans tout ce qui peut se passer chez EpicerieRurale que je ne l'étais il y a un an. » (Laurence – manager)

<sup>2</sup> Camille et Paul répondaient ici aux questions « Qu'est-ce qui caractérise, selon toi, une organisation qui prend soin des équipes / qui prend en compte toutes les voix ? Comment ça se traduit concrètement, selon toi ? ». Ils font référence ici à l'idée d'écouter toutes les voix et aux pratiques/usages qui le permettent.

<sup>3</sup> Id.



### 3.4 Les tensions du care en action dans une organisation vulnérable

Au-delà de ces leviers favorisant le « souci des autres », l'observation de l'organisation au travers de la grille du *care organisationnel* révèle aussi les tensions qui la traversent et contribuent à sa vulnérabilité. Elle montre la phase de forte croissance comme un facteur qui déstabilise le projet, les rythmes et les espaces qui ont été trouvés, dans une entreprise en tension entre son impératif d'efficacité économique et son projet social. Il apparaît que les tensions qui traversent l'organisation déterminent sa capacité à « écouter différentes voix ».

Au moment de nos entretiens, les effectifs ont doublé en 18 mois et une levée de fonds est en cours. Les finances sont serrées et l'attention est mise sur l'optimisation des process de gestion et du modèle économique. Dans ce contexte, le ressenti du *care* est mitigé, tendu entre des valeurs et des intentions fortes, d'une part, et la pression du temps et de l'argent, d'autre part. Ainsi, pour Philippe :

*« Lorsque je suis arrivé à EpicerieRurale, on avait un discours qui, à mon avis, a changé un petit peu. C'est-à-dire que je trouve que, malgré les motivations, et le fond du projet qui me passionne toujours autant et pour lequel je me lève tous les matins, je trouve que les choses ont changé vers le financier (...) pour deux raisons, un parce qu'il y a de plus en plus de monde, et deux parce qu'il y a de moins en moins de temps pour ça. »*

*Paul, de son côté, a « l'impression que c'est plus dur parce qu'on grossit vite, et qu'on a du mal à s'intéresser à l'humain, enfin on n'a pas du mal, on aimerait, mais on n'a pas forcément le temps d'aller jusqu'au bout de l'intérêt sur l'humain parce qu'on va régler les problèmes qui font du bruit et qui sont vraiment importants sur le plan économique. »*

Pour ce qui est des espaces de discussion, le *care* apparaît à la fois soutenu et mis en tension par la structuration des temps d'échange au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, en ce qu'elle se fait au détriment d'espaces moins formels qui contribuaient au bien-être des salariés. Pour Philippe,

*« Les réunions du lundi, là je trouve le nouveau format super bien. Il y a moins de (...) frustration » et, en même temps, « franchement, on n'a plus trop de temps partagé, on ne peut plus prendre le temps de manger ensemble, de partager des anecdotes, de faire un coup de ping-pong, (...). Avant, on ne rentrait pas dans le dur tout de suite quand on arrivait. Donc du coup maintenant, on arrive des fois un petit peu en stress le lundi matin. »*

Et les dispositions au *care* des membres de l'organisation se révèlent insuffisantes à rendre l'organisation *caring* sur la durée car « on a beau être les plus gentils du monde, quand on est pris dans le stress, dans la liste des choses à faire, on a besoin de quelqu'un qui nous rappelle à l'ordre et qui nous dise : « Oh, est-ce que tu ne veux pas souffler deux secondes, et réfléchir à l'éventualité de faire de choses un peu différemment, un peu plus humainement ? »

Camille nous renvoie ici à la dimension processuelle du *care*, sans cesse renouvelé en fonction du contexte et des acteurs, et on voit l'importance de mettre en place des leviers organisationnels pour aider les acteurs à contenir les pratiques moins *caring* inévitables en situation de tension.

## — CONCLUSION

Cet article propose une première approche de l'organisation d'une start-up de l'ESS par le prisme du *care organisationnel* (André et Pache, 2014), ancrée dans l'expression des différentes voix qui composent l'équipe. Elle révèle des pratiques caring inspirantes pour les organisations, alternatives ou non, qui souhaitent penser le rapport à l'autre comme activité démocratique adaptée à un contexte, sur le mode de la confiance et du souci plutôt que sur le mode de la défiance. Elle révèle également des tensions qui confirment que « la qualité de vie au travail, le sentiment de bien-être au travail, l'ambiance au travail, sont des constructions sociales locales, spontanées et fragiles » (Loriol, 2016) que l'organisation doit prendre en considération de manière sans cesse renouvelée.

Il apparaît alors que le processus du *care* (Tronto, 2009) et les pratiques du *care organisationnel* (André et Pache, 2014) pourraient constituer des références managériales dans ce but. Ces théories du *care* apportent une contribution originale pour appréhender les tensions et la démocratie en entreprise. Elles sont complémentaires des approches par le travail (Detchessahar, 2013 ; De Chatillon et Richard, 2015 ; Clot, 2017) en ce qu'elles considèrent les personnes, leurs vécus quotidiens de leurs activités et de leurs relations de travail dans la complexité de l'organisation, et non pas face à une organisation incarnée par une hiérarchie.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F., Perret V. (2003), « La recherche action », in *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS, (Colombelles).
- André K., Pache A.-C. (2014), « From caring entrepreneur to caring enterprise : Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises », in *Journal of Business Ethics*, 133, n° 4, p. 659-675.
- Brugère F. (2017), *L'éthique du « care »*, Presses Universitaires de France (Que sai-je?).
- Clot Y. (2017), *Travail et pouvoir d'agir*, Presses Universitaires de France (Le travail humain).
- De Chatillon E.A., Richard D. (2015), « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », in *Revue française de gestion*, 41, n° 249, p. 53-71.
- Garrau M. (2014), *Care et attention*, Presses universitaires de France.
- Gilligan C. (1982), *In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press (trad.fr. Paris, Flammarion, 1986).
- Held V. (2005), *The Ethics of Care : Personal, Political, and Global*, Oxford University Press.
- Laude L., Vignon C., Waelli M. (2012), « Observer les organisations de l'intérieur », in *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVIII, n° 45, p. 55-76.
- Loriol M. (2016), « Les dimensions collectives de la qualité de vie au travail », in *La Revue des Conditions de Travail*, n° 3, p. 25-32.
- Molinier P. (2013), *Le travail du care*, Dispute (La).
- Molinier P., Laugier-Rabaté S., Paperman P. (2009), *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Payot, (Petite bibliothèque payot).
- Monteil P.-O. (2016), « Du management du soin au soin du management », in *Revue française d'éthique appliquée*, n° 1, p. 71-79.
- Olivaux M., Arezki D., Keramidias O. (2017), « L'éthique du care, levier de la mobilisation collective des agents hospitaliers. Le cas du pôle gériatrie d'un Centre Hospitalier Régional Universitaire (CHRU) », in *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 1, p. 51-76.
- Paperman P., Laugier-Rabaté S. (2005), « Le souci des autres - Éthique et politique du care », in *Raisons pratiques (Paris)*.
- Tronto J. (2009), *Un monde vulnérable. Pour une politique du « care »*, La Découverte, Paris.

# LA CONSTRUCTION D'UN *HACKERSPACE* : DE L'ÉTHIQUE À LA PRATIQUE

**Mickael Peiro**

docteur en sciences de gestion, Université de Montpellier

et **Frédéric Monnin**

hacker et graphiste, Le BIB Hackerspace

---

**« Un hacker, c'est quelqu'un qui utilise pas grand-chose,  
pour faire pas grand-chose d'autre avec. »  
Cynique anonyme.**

Les travaux de Pekka Himanen (2001) et de Steven Levy (2010) ont permis de mettre en évidence l'éthique des *hackers*, tandis que les observations de Michel Lallement (2015) ont montré les tensions qui existent au sein d'un *hackerspace* entre la pérennité des valeurs des *hackers* et les enjeux pratiques d'organisation. C'est dans la revendication même de cette éthique que s'inscrit la construction du *hackerspace* de Montpellier, le BIB. Les *hackers* ainsi regroupés tentent de s'organiser au quotidien afin de proposer un espace de promotion des technologies libres ainsi qu'une autre conception de l'organisation et du travail (la do-it-ocratie). L'article s'appuie alors sur une double ethnographie afin de répondre aux questions suivantes : quels sont les enjeux et contraintes de la construction d'un espace alternatif ? Comment les *hackers* parviennent-ils à entrelacer éthique et pratiques de *hacking* au sein d'un même lieu ? L'analyse se structure alors autour de plusieurs aspects de cette construction : de sa conceptualisation éthique et abstraite, en passant par sa préparation tangible, jusqu'à la réalisation de la première version du *hackerspace* et les suivantes.

**Mots-clés : *hackerspace*, *hackers*, éthique, pratique, ethnographie**

## — 1. Ancrage théorique : éthique des *hackers* et valeurs du *hack*

Avec l'avènement de l'informatique personnelle, puis de l'Internet, les grands groupes n'ont cessé d'accroître leurs pouvoirs, autant que le nombre de leurs controverses au sujet de leur hégémonie. À côté de ces géants technologiques et au sein même de la masse d'utilisateurs se trouvent les *hackers*. Richard Stallman, initiateur du mouvement des logiciels libres, définit le hacker comme « quelqu'un qui aime exercer son ingéniosité de façon ludique » et, de cette manière, intègre une composante fondamentale chez les *hackers* : la valeur du *hack* en tant que finalité et le plaisir comme facteur d'identité. Il devient alors impossible de comprendre les *hackers* sans analyser les valeurs qui entourent l'ensemble de leurs activités. Les pratiques des *hackers* définissent au cours du temps une éthique particulière à l'égard du travail, qui perd le statut de moyen pour devenir une finalité propre (Lallement, 2015).

Selon McKenzie Wark, le « défi pour la classe des *hackers* est de déstabiliser l'unité de la propriété proposée par l'ordre dominant, mais c'est également une classe qui doit se *hacker* elle-même pour son existence en tant que telle » (Wark, 2006 : p. 9). Pour tenter d'y parvenir, de plus en plus de *hackers* se sont réunis afin d'incarner leur éthique et leur lutte dans un espace commun : les *hackerspaces*. Les travaux de Pekka Himanen (2001) puis de Steven Levy (2010) ont permis de mettre en évidence et de qualifier l'éthique des *hackers*<sup>1</sup>, tandis que les observations de Michel Lallement (2015) ont montré les tensions qui existent au sein d'un *hackerspace* entre la pérennité des valeurs des *hackers* et les enjeux pratiques d'organisation (gestion du travail, aménagement du lieu, financement des activités, modalités de prise de décisions, etc.). Ces valeurs de partage, de débrouille et le désintéressement des *hackers* pour les pratiques mercantiles, toutes inégalement réparties dans chacun des *hackerspaces*, sont a priori difficiles à cerner au sein de systèmes centrés sur l'accumulation du capital (productions optimisées, captations lucratives de données, externalisation des outils de production, etc.). Ces valeurs sont exacerbées lorsque ces mêmes systèmes rencontrent des crises politiques, économiques, sociales ou encore sanitaires (comme actuellement avec la Covid 19). Les *hackers*, réunis dans des lieux communs, démontrent alors une grande capacité de résilience et d'application de leur éthique à la production de services et produits de première nécessité (solutions hydroalcooliques, masques en tissu, blouses de protection, etc.) jusqu'aux machineries complexes (assistants respiratoires médicaux).

C'est dans la revendication même de ces valeurs, de l'éthique des *hackers* et de son pouvoir politique que s'inscrit la construction du *hackerspace* de Montpellier, le BIB. Les *hackers* ainsi regroupés tentent de s'organiser au quotidien afin de proposer un espace de promotion des technologies libres ainsi qu'une autre conception de l'organisation et du travail, faisant de ce dernier une finalité plutôt qu'un moyen. Les questions posées par l'étude du *hackerspace* du BIB sont les suivantes : quels sont les enjeux et contraintes de la construction d'un espace alternatif ? Comment les *hackers* parviennent-ils à entrelacer éthique et pratiques de *hacking* au sein d'un même lieu ? L'article s'intéresse à plusieurs aspects de cette construction : de sa conceptualisation éthique et abstraite (les inspirations de la communauté spécifique des *hackers*), en passant par sa préparation tangible (la construction de plans et de projets), jusqu'à la réalisation de la première version du *hackerspace*. L'article analyse ainsi, étape par étape, la mise en pratique de l'éthique des *hackers* (valeurs du *hack*, philosophie du libre, pouvoir organisationnel/décisionnel donné au « faire » et au plaisir) et met en exergue les ten-

<sup>1</sup> L'idée d'une éthique générale des *hackers* a été formulée par Steven Levy dans son ouvrage « L'Éthique des *hackers* » (2010 : p. 40-45). Il propose alors six points pouvant la caractériser : (1) l'accès aux ordinateurs et à toute chose qui puisse apprendre quoi que ce soit sur le fonctionnement du monde devrait être illimité ; (2) toute information devrait être libre ; (3) méfiance envers l'autorité, promotion de la décentralisation ; (4) Les *hackers* devraient être jugés sur leurs compétences, pas sur des critères fallacieux tels que l'âge, l'origine ethnique ou la classe sociale ; (5) L'art et la beauté peuvent être créés sur ordinateur ; (6) Les ordinateurs peuvent améliorer notre vie.

sions issues de la confrontation entre les valeurs des *hackers*, au cœur d'une démarche alternative aux systèmes établis, et les problématiques organisationnelles de pérennisation de leurs pratiques.

## — 2. MÉTHODOLOGIE DE L'ARTICLE : ETHNOGRAPHIES D'UN HACKERSPACE

Le BIB est un *hackerspace* installé depuis 2013 dans la ville de Montpellier. Les membres s'inscrivent ainsi dans la lignée des « lieux physiques gérés par la communauté, où les gens partagent leur intérêt pour le bricolage de la technologie, se rencontrent, travaillent sur leurs projets et apprennent les uns des autres<sup>2</sup> ». Les *hackers* se regroupent et s'organisent donc afin de promouvoir l'émancipation intellectuelle; d'encourager les citoyens à considérer leurs comportements vis-à-vis de l'abondance technologique et de ses conséquences. Les actions mises en œuvre au sein du lieu vont de l'organisation de conférences sur la liberté d'expression et l'indépendance des médias, la mise en place d'ateliers de chiffrement de données, l'apprentissage de langages informatique, jusqu'à la fabrication autonome de savons et le détournement d'objets en tout genre. Les résultats, ci-après présentés, s'appuient sur une double ethnographie; l'ethnographie organisationnelle (3 années, de 2016 jusqu'en 2018) de l'un des auteurs menée dans le cadre d'une recherche doctorale, et l'auto-ethnographie (7 années, de 2012 jusqu'en 2019) de l'un des cofondateurs du *hackerspace*.

## — 3. RÉSULTATS : CONSTRUIRE UN HACKERSPACE, DE L'ÉTHIQUE À LA PRATIQUE

Au début de l'année 2012, nous sommes un groupe de 5 personnes partageant l'idée de mettre en place un espace physique dédié à nos activités respectives dans divers domaines culturels et techniques, tout cela dans le respect de la culture libre. L'équipe se compose d'un informaticien (Julien), d'un fêru d'électronique (P33k), d'un musicien et *circuit-bender*<sup>3</sup> (Bololipsum), d'un musicien expérimental (Rodz) et d'un musicien graphiste (moi-même, deFred). Nous sommes tous d'accord sur l'idée de créer un espace ouvert et dédié à l'éducation populaire par le « faire »<sup>4</sup>. Nos formations respectives nous permettent d'envisager des activités variées et de niveaux modulaires. Nous connaissons également tous le concept de *hackerspace*, notamment via le rayonnement de quelques figures importantes du mouvement *hacker* (Noisebridge à San Francisco, NYC-resistor à New York, C-base à Berlin, /tmp/lab à Paris, etc.).

### 3.1 réflexions, prospections et houblon

Nous organisons régulièrement des regroupements afin d'imaginer le modèle qui satisferait à notre envie de transmettre notre volonté d'émancipation sur les questions numériques et sociales autant que sur l'ouverture des possibilités offertes par la technique (code, électronique, robotique, récupération, détournement). Inspirés par des structures coopératives de travail, l'essor de Wikipedia dans la production *peer to peer* et le code des pirates pour le partage des tâches, des pouvoirs et des ressources, nous imaginons tous, sans concertation, que ce lieu doit être régi de façon horizontale; les valeurs partagées n'ayant pas besoin d'être discutées. Une fois un consensus établi sur l'objet du lieu, c'est-à-dire l'éducation populaire, l'émancipation technologique et une large ouverture au public, il s'agit ensuite d'évaluer la faisabilité et de trouver un « modèle économique » pour le financer.

<sup>2</sup> Les membres de la communauté ont mené plusieurs réflexions sur la définition et le contenu d'un *hackerspace* sans véritablement atteindre le consensus. Nous prenons ici pour appui une définition générique donnée par le site web collaboratif : <https://hackerspaces.org>.

<sup>3</sup> Activité qui consiste à court-circuiter et détourner des instruments électroniques afin de générer des sons.

<sup>4</sup> Le terme de Do-ocracy est défini dans le lexique du vocabulaire *hacker* par John Baichtal comme « le pouvoir accordé à ceux qui ont le temps et l'énergie pour mettre en acte leurs idées. Vous avez envie de mettre cette table-là ? Faites-le, c'est une do-ocratie » (Baichtal, 2012 : 284).

La réflexion nous amène aux caractéristiques du lieu suivantes et à leurs aspects onéreux : un espace assez grand, proche du centre-ville, permettant d'accueillir du public de façon agréable et sûre. Nous imaginons alors un modèle « bipolaire » : d'un côté le lieu de recherche et de bidouille ouvert et gratuit, de l'autre, le lieu de production d'objets et de services vendus à titre onéreux pour financer l'autonomie du *hackerspace* (loyer, électricité, accès Internet, eau, commodités). Nous commençons par explorer les rues afin de trouver de potentiels locaux, lorsque nous apprenons la tenue, en mai 2012, du Toulouse *Hacker Space Factory* (THSF), organisé par le Tetalab de Toulouse. Nous décidons de nous y rendre avec P33k afin de faire connaissance et de profiter des 4 jours d'activités diverses, offertes par l'événement. Nous retrouvons avec plaisir ce milieu *hacker* de la débrouille, du *Do It Yourself*, des conférences, des concerts, des ateliers, tous animés dans l'esprit de la culture libre. Nous assistons alors à une conférence qui changea notre perception initiale sur notre projet de *hackerspace*. Dans une conférence baptisée « Hackerlands : est-ce que les *hackerspaces* représentent une alternative de fonctionnement possible dans l'espace rural ? », Philippe Langlois, membre fondateur du /tmp/lab parisien, développe l'idée de l'adaptation de la philosophie des *hackers* en milieu rural. Durant une introduction au concept de *hackerspace* et un retour d'expérience sur le /tmp/lab, il énumère quelques idées-force :

- N'attendez pas, trouvez un endroit, installez-vous et commencez à faire des « trucs », ça attirera des participants.
- Ne demandez pas d'autorisations a priori, souvent vous ne les aurez pas. Faites et excusez-vous après si quelque chose tourne mal.
- Trouvez les solutions pour obtenir les moyens de continuer votre activité au fur et à mesure.
- N'ayez pas peur d'une éventuelle « fin de bail », si ça se termine, déménagez, recommencez.

Cette conférence nous conforte dans notre détermination à ouvrir un *hackerspace* et sape les idées initiales de son financement ; l'enjeu n'est pas de réfléchir *a priori* sur la pérennité du lieu et de ses activités, mais plutôt d'œuvrer à sa réalisation. Nous organisons une réunion à Montpellier avec notre petit groupe et exposons notre motivation nouvelle : trouver un local *ad hoc*, peu cher et s'installer rapidement pour commencer les activités. Parallèlement, nous mettons en place l'identité du *hackerspace* autour du « radeau de survie numérique ». Nous trouvons l'appellation du « BIB » (Bag In a Box) qui désigne familièrement les radeaux de survie obligatoires sur les navires de plaisance. Je conçois un logo qui reprend les caractéristiques de ces radeaux (un boudin gonflable noir et une tente de protection orange). En milieu de l'année 2013, par un effet de réseau, une personne nous indique qu'elle quitte son atelier, loué par un particulier à un tarif « raisonnable » de 500 euros par mois. Nous prenons contact avec le propriétaire soucieux de rentabiliser son bien, répondons à la sempiternelle question « C'est quoi un *hackerspace* ? » avec des arguments rassurants de type « un espace de bricolage informatique » pour finalement prendre possession du lieu. Il s'agit d'un local de 90m<sup>2</sup> comprenant une salle bureau/accueil et un garage de deux pièces qui nécessite quelques travaux pour être utilisable. Nous nous retrouvons alors les manches et commençons à ramener du mobilier, des ordinateurs, des outils et quelques bières, tandis que les personnes impliquées dans la culture libre, le squat, le DIY, le bricolage se rapprochent du BIB.

### 3.2 humour, répétitions et rock'n'roll

Notre *hackerspace* est désormais en construction. La mise en place des activités, organisées selon la débrouille et l'entre-aide, ne pose pas de problème, les idées ne manquent pas (modélisation 3D, *circuit-bending*, atelier sur les nœuds marins, chiffrement des données, projection de documentaires,

etc.) et les personnes motivées sont de plus en plus nombreuses. Ce sont les personnes qui viennent dans le lieu pour proposer quelque chose qui construit le BIB ; faisant du *hackerspace* un lieu au sein duquel les individualités se rassemblent, se confrontent, afin de créer quelque chose en commun, tout en rompant leur propre isolement.

Nous devons cependant trouver des solutions afin de financer le *hackerspace*. C'est alors que P33k, fort d'une expérience associative, propose d'intégrer le projet du BIB à une ancienne association « Le dindon électrique ». Cette opération nous permet ainsi d'accepter des adhésions et des dons afin d'assumer les frais du local. Rapidement, nous décidons de nous réunir de façon hebdomadaire pour préparer les activités du BIB, faire le point sur ce qui a été fait et prendre des décisions sur les actions à réaliser. Nous les baptisons « répets » en référence aux répétitions d'un groupe de rock, et selon le principe que la réunion ait lieu que tous les membres du groupe soient là ou non. Les décisions sont alors prises malgré certaines absences, afin de ne pas perdre de temps sur les réalisations concrètes du *hackerspace*. Les votes sont faits de façon informelle et les réunions menées de manière improvisée. Les « répets » sont ainsi longues et festives, mais aboutissent à un fonctionnement correct du lieu et de ses activités.

Cette multiplicité et diversité rend les « répets » joyeuses, animées, mais aussi chronophages. Si au départ celles-ci avaient pour enjeu de présenter les activités du lieu et les projets à venir, elles se transforment par la suite en moments d'échange sur la direction que doit prendre ou non le radeau. Les réunions s'allongent et s'intensifient (1 fois par semaine) concernant la gestion et le financement du lieu, tandis que les digressions sont nombreuses, favorisant les railleries et réflexions en tous genres. À ce sujet, le subventionnement du lieu par les collectivités locales fait le prétexte de nombreuses réunions, divisant les *hackers* sur la place que doit prendre les institutions sur le financement d'un lieu alternatif, sans à ce stade trancher sur la position du *hackerspace*. Ces sujets, bien loin d'ordonner les réunions, deviennent le théâtre de réflexions sur les principes de démocratie, les technologies, la société, et le *hacking* ; partant toujours du principe que les *hackers* sont déjà tous d'accords sur l'éthique du lieu.

Nous décidons majoritairement de mener le BIB de la façon la plus autonome possible, et refusons l'ingérence d'institutions dans son fonctionnement et son financement. Première raison, (appris d'autres expériences associatives) : la dépendance aux subventions soumises aux agendas politiques peut mettre en péril le projet. Deuxième raison : il est à peu près sûr que nous n'obtiendrons de toutes façons pas de financement institutionnel avant plusieurs années d'activité et de visibilité. Le temps perdu en demandes de subventions entamerait donc le temps du « faire » qui est notre priorité. Nous décidons également de ne pas créer de barrière à l'entrée par le montant de la cotisation au BIB, qui est fixé à 5 euros et peut être complété par un don pour les personnes qui peuvent se le permettre. Les *hackers* les plus présents s'occupent de gérer les cotisations sur papier mais également d'inviter les organisations sympathisantes à contribuer au financement du *hackerspace*. À ce stade, le BIB compte une soixantaine d'adhérents à jour de leur cotisation ; un chiffre assez peu représentatif du flux réel d'*hackers* au sein du lieu.

Certaines initiatives personnelles au sein du BIB permettent alors d'en augmenter progressivement le confort. C'est l'application directe du principe de Do-It-Yourself, que l'on pourrait résumer comme suit :

*« Tu as envie de faire quelque chose dans le hackerspace ? Fais-le. Tu veux modifier ou supprimer quelque chose au hackerspace ? Trouve les personnes qui ont travaillé dessus, parlez-en et faites-le. »*

C'est selon ce principe que TehNiko investit un peu d'argent dans l'achat d'un stock de bières bon marché que les visiteurs et adhérents du BIB peuvent acheter pour 1 euro seulement. L'opération constitue une caisse rapidement auto-alimentée, rendant le budget bière autonome et abondé par tout un chacun. Nous nous organisons alors sous la forme d'un collectif afin de proposer un lieu où les toutes les personnes qui souhaitent participer à leur émancipation peuvent se retrouver ; qu'importe leur âge, origine ethnique, leur classe sociale ou « tout autre critère fallacieux » (Levy, 2010 sur l'éthique des *hackers*). C'est un lieu où des enfants viennent pour apprendre les bases du code, où des adultes viennent pour imprimer en 3D des pièces à remplacer pour leurs machines tandis que d'autres viennent modifier leur système d'exploitation et chiffrer leurs données. C'est un lieu où les gens viennent apprendre, mais également enseigner. En parallèle, la récupération de matériel informatique et électronique demande la fabrication de rangements réalisés eux aussi à partir de récupération par un groupe motivé. Certaines associations du logiciel libre font également des dons conséquents qui permettent de maintenir le radeau à flot, faisant fonctionner la solidarité de la communauté de manière organique. L'espace offert par le BIB permet ainsi aux *hackers* d'héberger des réunions et événements importants pour les acteurs du logiciel libre local. En référence à l'éthique des *hackers*, le local est alors lui-même *hacké* en permanence (salle de réunions, ateliers informatiques, établi de bricolage).

Septembre 2013, la métropole de Montpellier organise un hackathon sur le thème de la mobilité et de l'écologie, en partenariat avec des structures institutionnelles dans le domaine de l'informatique (écoles d'informatique, *start-ups*, associations). Le BIB, qui ne porte pas dans son cœur l'institutionnalisation de l'événement ni ses organisateurs, décide de concourir en détournant avec humour l'objet de ce marathon de 48 heures de code. Pour résumer le thème : la métropole donne accès aux données publiques sur les transports et demande la mise en œuvre d'une application relative à la citoyenneté, l'écologie et les transports. Nous décidons de créer une application participative qui permet statistiquement d'éviter de prendre des procès-verbaux de stationnement en ville. Cinq membres du BIB (en réalité plus puisque nous trichons avec les badges) investissent le concours avec des déguisements, de la musique, des peluches, des éclats de rire, de la fatigue et surtout de la détermination. Je peaufine la présentation type « PowerPoint » qui donne lieu à un bon score d'applaudimètre, mais ne fait pas sourire le jury acquis à la métropole et aux écoles d'informatique, nous taxant par la même occasion de resquilleurs. C'est néanmoins avec un grand sourire et beaucoup d'humour que nous quittons la scène, annonçant que dès le lendemain le code source de notre logiciel sera publié sous licence libre, donc disponible à tous. Voici, l'illustration parfaite de l'état d'esprit des membres du BIB depuis le début et pour toujours, à savoir, s'amuser de la technologie et critiquer son (més) usage par les institutions qui considèrent parfois le numérique comme un moyen de contrôle et de surveillance. L'attitude, la liberté du code et le désintéressement des *hackers*, accompagnés de leur esprit de débrouille deviennent ainsi les éléments fondateurs et constitutifs du *hackerspace*.

### 3.3 organisation, punks et conclusion

C'est dans la volonté de défendre la culture libre que nous donnons accès au *hackerspace* à de nombreux bénévoles afin d'organiser les Rencontres Mondiales du Logiciel Libre. Les RMLL ont lieu en juillet 2014, ce qui correspond à la fin du bail du garage que nous occupons jusque-là. En effet, le propriétaire ayant décidé de vendre son local pour destruction en juillet 2014, nous devons faire face à une échéance, que nous décidons volontairement d'ignorer afin de poursuivre nos activités quotidiennes. Il est intéressant de spécifier qu'à partir de février 2014 et pour des contraintes budgétaires, nous décidons de négocier une réduction de près de 50% du loyer, avec un argument simple :



soit le propriétaire gagne un peu moins jusqu'à la disparition de son local, soit nous partons dès maintenant. Un *hack* social (chantage) qui fonctionne et nous permet de poursuivre les activités à moindre coût. Les ateliers vont alors bon train et se diversifient, le nombre de participants augmente rapidement, et certains s'impliquent beaucoup dans le lieu. Toujours selon le principe *do-it-ocratique*, toutes les personnes souhaitant mettre en place des ateliers ou des événements au sein du *hackerspace* indiquent sur le site web du BIB ([www.lebib.org](http://www.lebib.org)) le contenu et la date de l'activité, invitent les autres membres à participer et à s'entre-aider, prennent la responsabilité de gérer le local, la tenue de l'atelier et sa communication. Je reste quant à moi présent quotidiennement pour faire avancer le bricolage et la recherche de dons, Pwny devient le permanent du local en étant quotidiennement présent, Couscous s'investit dans l'initiation à l'impression 3D, TehNiko s'occupe de la partie informatique et réseau, Koofy intervient au sujet de la sécurité informatique. Nous accueillons des intervenants extérieurs qui profitent du local pour mettre en place des ateliers et des bénévoles qui œuvrent à l'organisation d'un événement dédié aux logiciels libres.

Plusieurs membres du BIB s'impliquent alors activement dans la mise en place des rencontres mondiales (JeFeFe, Wargreen et Pwny), appuient les organisateurs quand cela est nécessaire et se préparent à présenter leurs projets et idées. Les difficultés d'organisation d'un événement d'envergure mondiale et les problèmes interpersonnels au sein des bénévoles ne manquent pas, mais leur ténacité est au rendez-vous. Ainsi s'ouvrent, du 5 au 11 juillet 2014, les 15<sup>e</sup> Rencontres Mondiales du Logiciel Libre à Montpellier. Le BIB participe à l'événement sous la forme d'un espace DIY présent 2 jours sur un lieu public (l'esplanade Charles de Gaulle à Montpellier), où il reçoit une brève visite de la secrétaire d'État responsable du numérique de l'époque sur fond de Sex Pistols. Par la suite, nous nous retrouvons pendant 5 jours à la Faculté de Sciences de façon à peine plus sérieuse, pour présenter nos activités, les possibilités, les limites, et les problématiques du numérique, mais aussi des impressions de tee-shirts, la réparation de téléphones, la musique avec des logiciels libres. Au lendemain de la fin de l'événement, qui aura vu défiler nombre d'icônes de la communauté du logiciel libre, tant française qu'internationale (Laurent Chemla, Stéphane Bortzmeyer, Richard Stallman, Mitch Altman, l'équipe de Framasoft, la Free Software Foundation Europe, etc.), nous devons déménager le *hackerspace*.

Les RMLL représentent en quelque sorte le bouquet final de cette première version du BIB. Nous quittons alors notre premier lieu, tandis que les participants qui occupent le Kalaj (un squat artistique) nous proposent de reconstituer, en mode réduit, le *hackerspace* et d'y poursuivre nos activités. Dans le même temps, des volontaires prêtent de l'espace chez eux pour stocker la masse de matériel accumulé pendant un an. Il est clair dans tous les esprits que cette situation est temporaire et que nous devons trouver un nouveau local.

Notre expérimentation nous conduira en 2015 à cohabiter dans le centre-ville de Montpellier avec des entrepreneurs (V2.0) et à mettre de nouveau l'éthique des *hackers* en pratique. Cette expérience mettra en conflit deux formes d'organisation du travail et d'éthique entre *hackers* et entrepreneurs, qui amènera le *hackerspace* à changer une nouvelle fois de lieu, cette fois-ci plus excentré dans un espace associatif partagée. Un nouveau lieu (V3.0), générant de nouvelles contraintes mettant à l'épreuve le « faire » comme modalité organisationnelle. En 2021, le BIB navigue toujours contre vents et marrées, s'appuyant sur d'autres modalités d'organisation, moins informels, mais toujours au service de l'éthique des *hackers*.

À la mémoire de JeFeFe.

#### — 4. DISCUSSION/CONCLUSION : CONTRIBUTIONS AUX PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ALTERNATIVES

La construction d'espace proposé par les *hackers* désigne une expérimentation constitutive d'une alternative intéressante à étudier dans le champ des études organisationnelles, afin de tenter de dépasser les formes classiques d'organisation. Elle ne sous-estime pas, pour autant, les difficultés organisationnelles inhérentes à la constitution d'un espace alternatif et les tensions susceptibles d'apparaître entre les pratiques quotidiennes des acteurs (enjeux économiques, entretien des locaux, maintien de la vie collective) et la pérennisation de ce type d'initiative. Ainsi, l'étude des organisations alternatives ne consiste plus seulement à « illustrer la diversité des formes organisationnelles qu'à étudier les altérations possibles de l'organisation et du management » (Bartatier et al., 2017 : p. 17). À ce titre, l'expérimentation du BIB emporte avec elle la tentative d'une nouvelle organisation permettant d'entrelacer contribution individuelle et activité d'ensemble (Favereau et Roger, 2017), dans laquelle la liberté et le partage sont prescrits au lieu d'être proscrits. Les conséquences intéressantes de ces expérimentations sont alors la confusion des frontières entre le travail et le loisir (Himanen, 2001), le bien commun et la propriété privée, la production et la consommation, l'utopie et l'organisation (Parker, 2002). En conclusion, l'étude du *hackerspace* analyse les enjeux liés à la construction d'un espace alternatif fondé sur les valeurs et l'éthique des *hackers*, s'ouvrant ainsi sur la question, tout aussi essentielle, de la pérennité des valeurs et de l'organisation ; la définition du caractère alternatif de ces organisations (Dorion, 2017) ne pouvant se définir correctement que dans la durée, nécessitant des arbitrages et arrangements permanents entre de nombreuses dialectiques (ouverture/fermeture, liberté/contrainte, individu/collectif) constitutives de ces organisations alternatives.

#### — BIBLIOGRAPHIE

- Bartatier, P. J., Chauvet, V., & Morales, J. (2017), « Management alternatif », in *Revue française de gestion*, (3), p. 11-22.
- Dorion, L. (2017), « Construire une organisation alternative », in *Revue française de gestion*, 43(264), p. 143-160.
- Favereau, O. et Baudoin, R. (2017), « L'entreprise comme lieu de création collective », in *La Revue des conditions de travail*, n° 7, Anact, décembre 2017.
- Himanen, P. (2001), *L'Éthique Hacker et l'Esprit de l'ère de l'information*, Paris, Exils.
- Lallement, M. (2015), *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil.
- Levy, S. (2010), *Hackers: Heroes of the Computer Revolution*, O'Reilly Media, Inc., USA.
- Parker, M. (2002), *Against management: Organization in the Age of Managerialism*, Cambridge; Malden, MA: Blackwell.
- Wark, M. (2006), « *Un Manifeste Hacker: « A Hacker Manifesto » Francophone* », dans un Design de Gallien Guibert, Paris, Criticalsecret.

# DE LA PRODUCTION DE COMMUNS AUX COMMUNS DU TRAVAIL

**Amandine Brugière (Anact)**  
et **Odile Chagny (Ires - Sharers & Workers)**<sup>1</sup>

---

Différentes alternatives au modèle canonique de l'entreprise multi-divisionnelle se sont développées ces dernières années en particulier dans le champ des « communs numériques ». Retrouvant des inspirations anciennes, ces collectifs auto-organisés veulent mettre en commun des ressources, et générer « des communs du travail » permettant de rassembler autour d'un projet des contributions et des compétences diverses. Les décisions sont prises de façon partagée et sans hiérarchie formelle. Comment fonctionnent ces collectifs et à quelles difficultés font-ils face dans le cours de leurs activités quotidiennes ? C'est ce que nous avons voulu explorer en mobilisant un dispositif spécifique – le transformateur numérique et le FACT – pour que plusieurs de ces collectifs se rencontrent et analysent leurs propres situations. L'enjeu est double : partager une expérience commune mais aussi élaborer des pistes de solutions pour mieux faire vivre ces collectifs. En effet, ceux-ci, pris dans la tourmente d'activités quotidiennes certes intéressantes mais épuisantes risquent l'essoufflement et la disparition. Faut-il alors tenter d'organiser le travail cette fois au péril de la dissipation du projet original et de l'énergie militante ? Sans apporter de réponses définitives, l'article explore cette problématique à partir de 4 exemples.

**Mots-clés: commun, travail, contribution, tiers-lieux, numérique, auto-organisation**

## — 1. LES COMMUNS NUMÉRIQUES : UN SOUFFLE NOUVEAU SUR LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL ?

Selon l'observateur américain F. Turner (2012), la montée en puissance de l'Internet et du web depuis les années 70 s'est opérée autour de deux mouvements parallèles : d'un côté, un courant libéral de marchandisation des services et d'extension des domaines couverts par les brevets, de l'autre, un courant dit libertaire de partage d'informations et de connaissances via les médias coopératifs, les

<sup>1</sup> Nous remercions tous les participants aux journées du Transformateur, les organisateurs (pour l'Anact : Camille Boullier, Clément Ruffier, Vincent Mandinaud ; pour Astrees et Chronos : Christophe Teissier, Philippe Archias, Bruno Carballa) ainsi que tout particulièrement les porteurs de projets et consultants-chercheurs du projet Fact, qui ont donné corps à ces réflexions.

publications scientifiques ouvertes, ou les logiciels libres – encore appelé les communs de la connaissance. Si la réflexion sur les communs informationnels s’est forgée depuis le début des années 2000 en une véritable économie politique (P. Aigrain, 2005), autour des licences (L. Lessing, 2004), elle a relativement peu questionné les modèles de travail sous-jacents.

La production collaborative étendue, les formes de gouvernance ouverte, la production en licences libres ont inspiré et influencé diversement le monde de l’entreprise. C’est une partie de nos réflexions. Mais nous voulons développer une interrogation plus spécifique, moins souvent explorée dans la littérature scientifique : le travail en commun, produisant des communs, et veillant à ne pas altérer des communs existants, génère-t-il des conditions et des organisations de travail spécifiques ?

C’est pour explorer cette problématique qu’à partir de 2018, le réseau Anact-Aract, le réseau Sharers and Workers avec l’IRES et Astrees, la FING et le groupe Chronos se sont réunis pour animer **deux journées de rencontres** entre porteurs de projets ou initiatives se situant dans le champ des communs et œuvrant à établir des communs du travail, ainsi qu’une **table ronde de débat** sur le sujet. Ces initiatives avaient en commun de chercher à refonder des « entreprises collectives », et de renouveler les cadres d’un « engagement commun au travail et par le travail ». Pourtant elles étaient traversées, selon leurs propos, par de nombreuses difficultés ou tensions liées à l’organisation du travail (épuiement, sur-engagement, inégalités ressenties, manque de reconnaissance, etc.) qui viennent nuire à la dynamique collective. Ce premier temps de rencontre a ainsi donné lieu à la conception d’une expérimentation, soutenue par le **FACT** (Fonds pour l’amélioration des conditions de travail) réunissant 6 initiatives. Il s’agissait d’accompagner les collectifs de travail et de les faire grandir sur des enjeux d’innovation sociale et de qualité de vie au travail en les aidant à mieux caractériser les modalités de collaborations et les pratiques de régulation et d’encadrement de l’activité sous-jacentes, ainsi que de mettre les initiatives en réseau pour qu’elles s’enrichissent mutuellement.

Cet article se propose de revenir sur cette dynamique, la problématique qui l’a forgée, et d’en livrer quelques enseignements à mi-parcours de l’expérimentation FACT<sup>2</sup> qui est encore en cours.

## — 2. PENSER ENSEMBLE LA PRODUCTION DE COMMUNS ET LES COMMUNS DU TRAVAIL ?

### **Des communs au « commoning »**

Les communs désignent habituellement « des ressources partagées, gérées et maintenues collectivement par une communauté d’individus, s’étant donné des règles de fonctionnement et de gouvernance ». Les communs impliquent que la propriété ne soit pas conçue comme une appropriation et une privatisation mais comme un usage. Cette notion a émergé il y a plusieurs siècles déjà à propos de la gestion des biens communaux (eau, pâturages, etc.). Elle a trouvé un véritable regain à travers le développement des communs numériques (logiciels libres, communs de la connaissance : wikipédia, etc.). Toutefois, au cours du 20<sup>e</sup> siècle, différents courants de pensée avaient déjà fait émerger les mouvements mutualistes (banques, assurances...), ou les communs agricoles (coopératives, etc.), comme une troisième voie, en dehors de la propriété publique et de la propriété privée.

<sup>2</sup> Cette expérimentation, coordonnée par l’IRES, a débuté au printemps 2019 et prendra fin au printemps 2021.

Deux principales approches des communs se distinguent dans la littérature :

La **première**, au cœur de l'approche déployée par Elinor Ostrom (2010), consiste à partir des ressources partagées puis à s'intéresser aux règles qui en régissent l'usage et la gestion collective. Ce qui est approfondi là relève d'abord de nouvelles formes de création de valeur et de gouvernance de ressources produites collectivement, avec, au cœur, le sujet de la propriété et de la gestion démocratique des communs.

La **seconde** approche s'intéresse au processus de production même des communs, au « commoning ». Le commun n'est plus seulement un bien, mais devient un « principe politique » de démocratie radicale. Selon P. Dardot et C. Laval (2014) :

*« Le commun implique toujours une certaine obligation de réciprocité (...). Il n'y a d'obligation qu'entre ceux qui participent à une même activité ou à une même tâche. Il exclut par conséquent que l'obligation trouve son fondement dans une appartenance qui serait donnée indépendamment de l'activité ».*

Que ce soit dans l'approche privilégiée par les travaux d'E. Ostrom ou de ceux de P. Dardot et C. Laval, l'accent est mis principalement sur la construction de normes juridiques ou l'affirmation de valeurs démocratiques, et ne va pas jusqu'à ébaucher des principes organisationnels. Les travaux de P. Nicolas-Lestrat (2016) mobilisent la notion de « travail du commun » comme une exigence démocratique à l'œuvre dans différentes sphères de la société, un véritable « agir en commun ». Mais là encore, les modèles organisationnels sous-jacents ne sont pas évoqués.

La question du travail et du modèle organisationnel du travail, entendu comme la manière dont les ressources, les processus (de travail, RH, technique) et les types de rapports sociaux sont mis en place par l'entreprise – ou les collectifs – pour atteindre leurs buts, reste dès lors très marginale et secondaire. Or l'articulation de l'ensemble de ces déterminants (les conditions d'emploi, les conditions de travail, les relations sociales et professionnelles, le développement des compétences, et le contenu – la nature des activités, l'utilisation des outils techniques, les modalités de prévention des risques, etc.) a un impact, de même que chacun des déterminants constitue un facteur du système d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail. Ces choix (volontaires et par défaut) opérés par l'entreprise/le collectif ont des incidences sur la qualité du travail et l'efficacité organisationnelle, et dessinent en creux des modèles organisationnels spécifiques (E. Lorenz et A. Valeyre, 2005).

Les journées du Transformateur et le projet FACT ont été ainsi le moyen de plonger au cœur du « commoning », d'essayer de mieux appréhender comment fonctionnaient ces organisations de travail, et de les aider à résoudre les tensions rencontrées.

#### **Au cœur du « commoning »**

Les initiatives de production de communs réunies lors deux journées du Transformateur étaient d'une très grande diversité :

- par le statut juridique (association, SCOP, SCIC, SA, réseau ouvert) ;
- par les finalités d'actions (production d'outils numériques en commun, plateforme partagée, lieux de travail partagés, production de communs de la connaissance, mutualisation de ressources au sein de réseaux d'acteurs, etc.) ;
- et de champs sectoriels (librairie, médiation numérique, innovation entrepreneuriale, économie circulaire, soutien des travailleurs indépendants, *open data*, développement informatique, recherche en sciences humaines et sociales, etc.).

Mais elles partageaient les mêmes orientations :

- de remettre en question la subordination hiérarchique et de distribuer le pouvoir en direction du collectif et de la communauté de travail, de vouloir effacer les hiérarchies formelles, d'essayer de se défaire d'une logique « command and control » au profit d'une coopération horizontale ;
- **d'expérimenter des « modèles organisationnels distribués », à des fins de production de communs et de communs du travail.** C'est d'ailleurs un des éléments qui les distingue du mouvement de l'entreprise libérée<sup>3</sup> : elles se pensent nativement insérées au cœur de collaborations de travail très étendues, avec de multiples niveaux de contributions et de contributeurs. Les frontières habituelles entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise ne s'entendent plus de la même façon.

Pour y parvenir, ces communautés de travail défrichent des zones grises entre emploi et activités, en expérimentant de nouveaux cadres juridiques possibles (licence à réciprocité, comptabilité contributive, CDI communautaire...) à partir de cadres juridiques classiques (SA, SCOP, SCIC, etc.). Mais cela ne va pas sans d'importantes difficultés de gestion humaine de ces collaborations. Les interrogations sont nombreuses. Comment répartir la charge de travail dans un projet mêlant des niveaux de « contributeurs » différents ? Même si un projet a été collectivement discuté, comment se définissent les prescriptions – c'est-à-dire la définition des besoins et des modalités de faire ? Sur quelle base se joue – et se maintient dans la durée – l'engagement au travail ? Et quelles sont les modalités de prévention du sur-engagement et de l'épuisement individuel ? Comment se valorisent les contributions, comment s'organise l'accueil des « nouveaux entrants » ? Dans des environnements qui revendiquent l'horizontalité, comment s'organisent les prises de décisions et les régulations ? Comment sont évitées les prises de pouvoir ou de « leadership sauvage », les iniquités de traitement, l'injustice organisationnelle toujours possible ? Si elle est souvent un « impensé » au départ, l'organisation du travail est finalement ce qui se révèle comme devant être élaboré et formalisé chemin faisant. Toutes ces questions font partie de la vie de ces collectifs et doivent être abordées d'une façon ou d'une autre.

### — 3. ENTRE INVENTIVITÉ ET FRAGILITÉ ORGANISATIONNELLES

Le modèle de la production de communs rencontre habituellement deux écueils principaux : 1) la surexploitation d'une ressource par les membres de la communauté qui, en créant alors de la rareté, génère de la compétition, voire de la privatisation<sup>4</sup> ; 2) l'essoufflement de la dynamique de contribution qui se joue dans la capacité à garder vivants et renouvelés la communauté et l'engagement de ses membres. Mais nos observations montrent qu'un troisième écueil pourrait être pointé : à savoir la difficulté à faire fonctionner dans le temps un collectif de travail ouvert, si les règles de cette ouverture ne sont pas clairement définies et un tant soit peu formalisées – ce que l'on pourrait appeler avec J. Freeman, la « tyrannie de l'absence de structure ». Cette question est délicate et il ne s'agit certainement pas de suggérer une rigidification de ces collectifs. D'ailleurs, certains d'entre eux peuvent s'opposer à des propositions tendant à formaliser leur organisation. Un équilibre doit être trouvé entre la liberté des personnes de s'engager volontairement et la nécessité de discuter du travail concret, des tâches et des responsabilités de chacun et de la façon de les répartir.

<sup>3</sup> Le terme entreprise libérée (en anglais *freedom-form company* ou *F-form company*) désigne « une forme organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon — eux et non leur patron — d'entreprendre » Wikipédia. Le patron reste toutefois maître des orientations stratégiques – le « pourquoi » – de l'entreprise. L'autonomie octroyée est avant tout opérationnelle et concerne le « comment ». Dans les communs, la décision est partagée y compris les orientations globales.

<sup>4</sup> Cette situation est appelée classiquement la « tragédie des communs » et apparaît pour certains inéluctable (voir G. Hardin, 2018), ce qui est contesté notamment par E. Olstrom.

Pour illustrer cela, nous décrivons quatre cas d'organisations s'attelant à forger des communs du travail en investiguant les principales difficultés rencontrées.

**Premièrement** : 2 structures animant des communautés de contributeurs pour développer des services d'innovation ouverte. La problématique posée est ici celle de l'articulation des collectifs avec des parties prenantes externes afin de maintenir dans la durée les projets.

L'entreprise A est un campus d'innovation créé dans les années 2010 qui propose à des entreprises publiques ou privées un cadre de travail en mode d'innovation ouverte, c'est-à-dire la fourniture de ressources matérielles sur le campus et aidant à structurer et animer une communauté de partenaires ad hoc autour d'un projet partagé. Par exemple, il peut s'agir de concevoir, en lien avec une grande collectivité territoriale un projet structurant d'infrastructure, ou expérimenter, en lien avec une entreprise de transport, un service de mobilité outillé par la *blockchain*, et permettant de réduire l'empreinte carbone. Le besoin de l'entreprise A, qui est une SA, est de stabiliser une communauté de partenaires-contributeurs, et d'arriver à définir des règles de réciprocité acceptables dans la collaboration. Les partenaires extérieurs qui affectent du temps et des compétences au projet doivent pouvoir s'y retrouver, au-delà des formes de rétribution. Ils aspirent en outre à autre chose que des modalités de seule « sous-traitance ».

Le collectif B est une entreprise coopérative, créée il y a une vingtaine d'années, qui propose à des entreprises publiques ou privées, ou des collectifs citoyens, de mettre les données numériques au service de leurs projets. Elle se définit comme une « fabrique collaborative de services numériques d'intérêt général ». B propose, par exemple, en lien avec un laboratoire, de démultiplier les capteurs d'air pour développer la vigilance et l'implication citoyennes vis-à-vis de la pollution due au chauffage au bois. Pour favoriser les formes d'innovation ouverte, les porteurs ont développé un tiers-lieu qui accueille les communautés de projets et de possibles contributeurs. Comme A, B souhaite renouveler les modalités d'implication et de participation des partenaires-contributeurs aux projets, et en particulier les usagers du tiers-lieu.

A et B fonctionnent avec des ressources salariées (de plus de 50 pour A, une dizaine pour B), financées par des partenariats publics et privés. Ces deux structures tirent leur valeur de leur capacité à réunir et animer des réseaux de partenaires et de contributeurs à forte valeur ajoutée pour augmenter la qualité des projets ainsi conçus. Elles ont aussi en commun d'avoir investi dans un lieu accueillant les communautés de projet, offrant des ressources (humaines et matérielles) facilitant les coopérations, et animant des temps de valorisation des projets ou des réseaux d'acteurs. Mais pour bien fonctionner, cette organisation de la production nécessite tout un travail d'identification des ressources externes (travailleurs indépendants, entreprises susceptibles d'être intéressées), et de mobilisation de celles-ci dans une dynamique collaborative où chacun doit pouvoir « s'y retrouver ». La philosophie propre à l'innovation ouverte, consiste à considérer qu'il y a plus d'intelligence à l'extérieur d'un système qu'à l'intérieur, ne livre pas, en effet, directement les clés des formes acceptables de réciprocité.

Les principales difficultés rencontrées par ces deux structures relèvent ainsi de la gestion des relations avec les parties prenantes externes. Comment réunir grandes et petites entreprises, travailleurs indépendants, collectifs citoyens et les inciter à œuvrer ensemble, dans la confiance, pour la production d'un commun ? Comment organiser le travail, valoriser le temps passé par les uns ou les autres, ou les ressources apportées (compétences, savoir-faire, idées, outils, réseaux) ?

Travailler avec ces structures à l'amélioration des conditions de travail et éviter l'essoufflement des contributions nécessitent de mettre d'abord à plat l'activité qui s'y déroule. Qualifier la nature des contributions des salariés des structures A ou B, des *coworkers* (travaillant dans le tiers-lieu), des membres de la communauté (*freelances*, designers, développeurs, etc.), des partenaires réunis ; identifier les contraintes et les ressources de l'activité de chacun ; analyser le système d'enjeux et de risques pris par les uns et les autres ; les modes opératoires (la manière de travailler) et leurs modes de formalisation ; les identités professionnelles et leurs compatibilités entre-elles. C'est nécessaire afin de mieux comprendre comment se déroulent les processus d'enrôlement (« onboarding »), de rétribution, de gouvernance, et d'être en mesure de distinguer différents niveaux d'engagement, ou encore, de « contribution ».

**Deuxièmement**, deux collectifs d'indépendants réunis autour d'une marque commune, générant des ressources mutualisées et ouvertes. La problématique est celle du fonctionnement d'un collectif à géométrie variable autour de communs du travail.

C'est un collectif de travailleurs indépendants principalement axés sur les métiers du numérique (développeurs, graphistes, designers...), créé au milieu des années 2010, structure SAS, devenue depuis lors une SCIC. Il s'agit d'une organisation en réseau, présentant des cellules régionales en France portées par des associés et rassemblant plus de 400 indépendants, qui rentrent dans l'organisation en adhérant à un « manifeste » (partageant ainsi formellement les valeurs du collectif). Les équipes « projet » sont montées « sur-mesure », sous l'égide de la marque. Plutôt que de rentrer dans une SS2I, les membres ont fait le choix du non-salariat et de la « collaboration horizontale ». Mais le partage des tâches et de la charge de travail n'est pas sans poser problème et génère un sur-engagement des associés.

D est une communauté d'in(ter)dépendants<sup>5</sup>, créée au début des années 2010 qui s'appuie sur 80 membres actifs et des centaines de membres à travers le monde. Ce réseau de pairs produit sous *une même marque* des études (par exemple, sur l'impact du numérique sur l'urbanisme, sur les formes d'exclusion sociale ; sur la transition écologique et la précarité énergétique, etc.). Il organise des événements d'ampleur et accompagne les organisations dans leurs transformations organisationnelles et sociétales (prestations conseils). Le collectif D est structuré autour d'une entité juridique associative qui salarie trois personnes seulement, et qui gère la partie comptable et la distribution des projets aux membres du réseau si besoin (mais le principe est plutôt que les membres apportent leur propre projet). Une SAS a ensuite été créée, détenue par l'association, pour gérer les activités commerciales. Afin de garantir la pérennité de la communauté, le collectif se pose aujourd'hui plus spécifiquement la question des modalités de reconnaissance des « contributions » de ses différents membres.

Constituer des communs du travail, pour C et D, repose sur la mutualisation de ressources et la décentralisation des fonctionnements, afin de favoriser l'autonomisation des membres (rappelons que ces communautés peuvent réunir jusqu'à plusieurs centaines d'individus). La marque ou l'enseigne joue un rôle essentiel dans la construction de l'identité professionnelle, dans l'engagement dans le réseau (collectif de « pairs », partageant des valeurs communes). La mutualisation des moyens techniques et des ressources (réseau de compétences, possibilité de réponse aux appels d'offres, sécurisation des indépendants), et la capacité d'agir dans le collectif sont posées comme un préalable à l'émancipation réelle des liens de subordination. Enfin ces réseaux, éclatés sur les territoires,

<sup>5</sup> Comme ils se définissent eux-mêmes.



font reposer l'essentiel de leur coordination sur des outils numériques, et l'organisation ponctuelle de rencontres physiques.

Une des difficultés rencontrées par ces collectifs où l'autonomie, la prise d'initiative, la liberté d'entreprendre priment, est de réussir à faire fonctionner les dynamiques collectives avec une certaine équité, en particulier dans le traitement de la charge de travail. En effet, au sein de C et D, des phénomènes de surcharge et de sur-engagement de certains membres posent problème au point de générer de fortes dissensions au sein des collectifs. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette surcharge :

- un premier facteur lié au « *travail masqué de l'intercoopération*<sup>6</sup> », c'est-à-dire, pour les membres qui passent du temps à coordonner le collectif, à faire fonctionner la dynamique globale ; et dont l'activité est la plupart du temps invisible ;
- un deuxième facteur lié aux « *inégalités d'influence* » (P. Urfalino, 2007) : si l'horizontalité et l'égalité sont des principes fédérateurs, dans les faits, d'importantes inégalités existent entre ceux qui ont de l'influence et captent les marchés, les clients, les projets et les autres. S'opère alors une centralisation du travail sur quelques-uns qui s'en sortent financièrement mieux mais sont en forte surcharge et une activité précaire pour les autres avec beaucoup d'insécurité ;
- un troisième facteur pourrait être lié à l'utilisation des outils numériques. En effet, les réseaux de coordination génèrent une intense activité en ligne, qui requiert potentiellement – pour se tenir informés – une connexion sur de larges amplitudes horaires. Le numérique vient aussi outiller la participation aux décisions (Loomio, Co-budget, etc.). Or les usages numériques ne font l'objet que de régulations très limitées en vue d'une prévention des risques psychosociaux, à l'exception par exemple du droit à la déconnexion.

Un axe de travail essentiel repose ainsi sur la question de la répartition de la charge de travail, des modalités de reconnaissance, et de « justice organisationnelle », (C. Plasecki, 2017).

Les problèmes rencontrés par ces quatre structures mettent fortement en tension les initiatives portées, et doivent faire l'objet de traitements et ajustement collectifs pour ne pas mettre en péril l'inventivité organisationnelle dont les initiatives font preuve. L'objectif de la dynamique d'expérimentations collectives « Travail et communs, vers de nouvelles organisations du travail », soutenue par le FACT et coordonnée par l'IRES, a précisément été de créer les conditions d'une **réflexivité organisationnelle**. Car un paradoxe existe : si ces collectifs ont une pensée très élaborée de leur gouvernance, et une pratique développée de la délibération et de la documentation (prise de notes collaboratives ou enregistrements de chaque temps de réunion, ou de chaque sujet), ils revendiquent en revanche le fait de ne pas formaliser les fonctionnements organisationnels dans des normes, ou des codes (jugés comme entravant potentiellement l'autonomie). Se pose alors la question de savoir comment les apprentissages organisationnels peuvent se construire et se transmettre au sein des communautés.

#### — 4. CONCEVOIR ET AJUSTER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans le champ des initiatives se pensant comme des alternatives organisationnelles au salariat et aux rapports de subordination qui vont avec, la question de la gouvernance et de la prise de décision collective fait toujours l'objet d'un soin particulier<sup>7</sup>. Si ces éléments sont un déterminant essentiel, ils ne sont pourtant pas le seul facteur de soutenabilité de ces modèles alternatifs. Beaucoup d'autres

<sup>6</sup> Formule employée par un « commoner » qui fait l'objet d'un accompagnement spécifiquement dans le cadre d'un projet du FACT « Travail & communs ».

<sup>7</sup> Cf. les mutuelles, les coopératives, etc.

déterminants entrent en jeu : en particulier ceux liés aux facteurs organisationnels du travail (le temps, la charge de travail, les modalités d'égalité professionnelle et d'équité, les outils et les lieux de travail, les modalités de prescription et de décision, la gestion des conflits, etc.), qui font toujours l'objet d'une moindre attention. Les initiatives réunies dans le cadre de cet accompagnement Fact – produisant des communs et se pensant comme des communs du travail – donnent à voir plusieurs leviers d'actions.

### 1) Expliciter les niveaux de contribution

La notion de contribution est essentielle à l'ensemble des projets réunis pour les journées du Transformateur et du projet FACT, au point où la notion en devient une sorte de nouveau paradigme contemporain de l'implication et du travail collaboratif. Pourtant, elle ne dit rien du niveau d'engagement et du travail réel fourni : entre le simple participant, le contributeur, le co-producteur, l'activateur de projets et de collaborations, etc. Cette notion pourrait être l'occasion de distinguer aussi les formes de collaboration, de coopération, de coordination et d'autres encore peut-être (...), permettant de mieux identifier ce qui est fait ensemble. La notion de contribution véhicule en outre de manière implicite les variables de l'engagement (liées au sens du travail, au sentiment d'appartenance à une communauté, aux compétences disponibles et adéquates), bien au-delà du positionnement interne ou externe à l'organisation des membres ; ou même du temps de travail passé. À ce titre, la contribution devient surtout problématique quand elle est synonyme de travail invisible ou masqué (fonctions supports, actions préalables aux événements, fonction de coordination et de lien, de mise en place de la coopération, etc.).

### 2) Définir les modalités de rétribution-valorisation de l'engagement

Un travail sur la « reconnaissance » des contributions est formulé à maintes reprises comme un besoin essentiel par les membres du projet FACT. Pourtant, cette évolution bouscule fortement les collectifs par le passage de l'informel au formel. Cela nécessite effectivement de tracer, garder la mémoire, quantifier, ou donner des valeurs différenciées aux tâches effectuées. La palette explorée par les collectifs va de la rétribution symbolique (visibilité, notoriété, par exemple), d'*empowerment* (apprentissage, réseaux, sens au travail) à la rétribution financière (apports d'affaires ou primes), en passant par les enjeux de pouvoir et l'accès aux cercles de gouvernance. C'est de ce besoin que sont nées les propositions d'établir une « comptabilité contributive<sup>8</sup> » (via des bitcoins non monétarisés), ou à l'inverse pour d'autres, d'accéder à des contrats collectifs où se partagent les tâches (expérimentation du « CDI communautaire »). Ces propositions tendent à répondre aussi bien aux enjeux de reconnaissance, de répartition de la charge, qu'aux problématiques de précarité économique. Elles apparaissent comme des tentatives d'équilibre entre surcharge/sécurité et sous-charge/précarité.

### 3) Soutenir l'acquisition de compétences des contributeurs

À l'inverse du mouvement de la « plateformesisation » (Uber, Deliveroo, etc.) du travail, qui font principalement reposer sur l'individu sa propre montée en compétences, les collectifs ici réunis cherchent à mettre au cœur des communs du travail le partage de savoir-faire, la constitution d'une culture commune forgeant l'identité professionnelle du groupe. Mais cet objectif se heurte à deux difficultés au moins :

- **L'identification des compétences** (par définition, il n'y a pas de grille de classification, de définition de poste de travail). Les collectifs sont ouverts et à géométrie variable et réunissent des individus pourvus de compétences singulières difficilement identifiables. La question se pose de manière très différenciée selon l'importance, dans la constitution même du collectif, de l'identification de compé-

<sup>8</sup> <https://enactingthecommons.la27eregion.fr/2020/01/17/communs-et-comptabilite-conversation-avec-michel-bauwens/>

tences spécifiques (techniques) ou de compétences plus « transversales » ou « relationnelles ». Dans les collectifs où la compétence technique des membres est facilement identifiable, l'absence de définition du « poste » peut être compensée par un effort important de constitution de référentiels et une cartographie fine du réseau de contributeurs. Cela peut même être un enjeu majeur. Dans les collectifs où les compétences sont moins spécifiques, l'absence de grille de classification, de définition de poste conduit les membres à une organisation souvent affinitaire des ressources, susceptible de produire rapidement de la suractivité pour les mêmes personnes identifiées. Leurs trajectoires au sein de la communauté en sont facilitées. Ce sont là des compétences relationnelles et d'auto-valorisation qui priment au détriment parfois de l'expertise ou de compétences techniques. Finalement, les « inégalités d'influence » se trouvent renforcées par l'absence de formalisation des fonctionnements au sein des organisations.

- **Le soutien aux apprentissages collectifs et l'accompagnement des nouveaux entrants.** Cette dynamique d'apprentissage, pour être effective et vertueuse, doit faire l'objet d'investissement dans le temps : identification de compétences complémentaires, identification d'activités nouvelles apprenantes, réflexivité sur les pratiques, pédagogie et explicitation. Or ce sont la plupart du temps les mêmes personnes – souvent les fondateurs – qui prennent ce temps-là, dans un esprit de consolidation du groupe. Cela participe à leur surcharge de travail.

#### 4) Médiatiser les rapports de force et gérer les conflits

La gestion des rapports de force et des conflits doit-elle être prise au sérieux ? Que se passe-t-il lorsqu'un consensus n'arrive pas à être élaboré au sein d'un collectif de contributeurs ? Quand des dissensions interpersonnelles minent les fonctionnements collectifs ou sont synonymes d'exclusion ? Quels sont les mécanismes de prise en charge des relations sociales ? Cette problématique est déjà complexe dans l'entreprise classique, où les droits, les responsabilités, la représentation des salariés, les espaces de négociation sont plus clairement identifiés. Ici la communauté est en quelque sorte son propre employeur et doit trouver ses propres dispositions de résolution des conflits, et de médiation des rapports de force.

La représentation des travailleurs est d'ailleurs discutée au sein de certains collectifs au fonctionnement coopératif. Au-delà du principe « un individu, une voix », un mécanisme de déplacement des rapports de force, au sein d'autres instances de dialogue, est souvent salutaire, ne serait-ce que pour le développement de la prévention et de la santé au travail. Mais cela exige qu'au préalable, les rôles, les fonctions, les niveaux de contributions et les droits qui y sont associés soient clairement établis, et puissent donner lieu à une représentation directe ou indirecte. Rappelons en outre que le monde syndical s'est lui-même emparé de cette notion de « communauté de travail » (E. Bousard-Verrechia et X. Petrachi, 2008) pour faire reconnaître la « communauté de destin » qui unissait les sous-traitants du groupe Airbus, et leur accorder un droit de représentation au CA de l'entreprise donneuse d'ordres<sup>9</sup>.

L'ensemble de ces problématiques interroge le portage des activités dédiées à la coordination et au « prendre soin » du collectif et des membres qui le composent : c'est-à-dire le fait de dédier à des individus spécifiques (éventuellement tournants), et moyennant une compensation appropriée, l'investissement dans la gestion de la ressource humaine et des relations sociales. In fine, il apparaît que

<sup>9</sup> Notre table ronde organisée à l'occasion du Transformateur Numérique avait d'ailleurs donné lieu à des échanges très riches entre « commoneurs » et acteurs syndicaux, dont on trouvera ici le compte-rendu.

penser les modèles d'organisation du travail revient à confronter les enjeux ou les visions politiques et économiques « macro » au plus proche du terrain, dans ses articulations étroites avec la réalité de l'activité (faire vivre les grandes valeurs de la gouvernance au prisme du trivial et du quotidien). Bien que les modèles organisationnels soient toujours en évolution (il n'existe pas de recette unique stable), ce travail d'ajustements et de régulations successifs est un gage de durabilité et de constitution d'une maturité organisationnelle.

## — CONCLUSION

La diversité des initiatives réunies ici ne constitue évidemment pas un panel représentatif, ni même n'est suffisant pour identifier et édifier un modèle organisationnel spécifique. En outre, ces expériences sont encore émergentes et génèrent des questionnements de fond sur la soutenabilité, la viabilité et la généralisation des situations. Les points de similitude de ces initiatives forgeant des « communs du travail » (le « *commoning* ») se retrouvent dans les dimensions structurantes du rapport au collectif et de militantisme en faveur d'une démocratie radicale en entreprise (le « commun » comme principe politique d'organisation).

La mutualisation des ressources qui en découle (« les communs ») ne suffit cependant pas à soutenir entièrement les modes collaboratifs. Ceux-ci, en effet, sont mis en tension par un ensemble de déterminants classiques des conditions de travail : l'organisation du travail, la prise de décision, le suivi, la reconnaissance, les relations sociales, etc. Cette situation entraîne de nombreuses interrogations. Est-ce qu'il serait possible de dissocier structurellement la gestion des relations sociales, les ressources humaines, le travail d'organisation – propres à n'importe quelle entreprises, même la plus rigide –, et les dynamiques projets de ces collectifs ?<sup>10</sup> *A contrario*, est-ce que réinsérer des briques de hiérarchies fonctionnelles au sein de ces entités risquerait d'éteindre toute velléité de démocratie sociale ? Autre interrogation : les fonctions de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail peuvent-elles être autoportées par le collectif, via des instances, des espaces spécifiques ? Ou doivent-elles irrémédiablement faire l'objet de « portage fonctionnel » stable, c'est-à-dire par des personnes qui en auraient la charge – de manière durable ou momentanée –, via des mandats électifs ?

Les résultats des expérimentations portées par le projet FACT devraient apporter des réponses, ainsi que l'expérience sur le long terme de ces initiatives. À ce stade, l'enjeu était, en effet, d'observer comment il était possible de soutenir ces collectifs dans leur expérimentation « organisationnelle », en veillant, par des mécanismes spécifiques de prévention, à ce qu'ils ne s'épuisent pas dans cette phase d'exploration. Toutes ces initiatives revisitent de nombreuses problématiques susceptibles d'intéresser « l'entreprise classique » : de la production de valeur, l'identification et la reconnaissance des compétences, aux modes d'appartenance à l'entreprise et d'engagement dans le travail, en passant par les formes de management et de prescription de l'activité valorisant l'autonomie des personnes. Sans oublier la question du sens, des valeurs partagées par un collectif autour d'un projet. Tout cela est à la fois ancien mais aussi très neuf.

<sup>10</sup> Voir à ce propos le scénario prospectif DIGIWORK de la FING « La Guilde des actifs », Cahier d'enjeux et de prospective, p. 26.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Aigrain, P. (2005), *Causes communes, l'information entre biens communs et propriété*, Ed. Fayard.
- Aigrain, P. (2005), « Le Temps des biens communs. Au-delà du logiciel libre », in *Le Monde diplomatique*.
- Boussard-Verrechia, E. et X. Petrachi (2008), « Regards croisés sur la communauté de travail », in *Le droit ouvrier*.
- Broca, S. (2014), « Le commun et les communs », in *La Vie des Idées*.
- Dardot, P. et C. Laval (2014), *Essai sur la révolution au 21<sup>e</sup> siècle*, Ed. La Découverte.
- Freeman, J. (1999), « La tyrannie de l'absence de structure », in *ContraPoder*, n° 3.
- Hardin, G. (2018), *La tragédie des communs*, Puf.
- La Fing, scénario Digiwork, (2015), « La Guilde des actifs », in *Cahier d'enjeux et de prospective*.
- Lorenz, E et A. Valeyre (2005), « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », in *Travail & Emploi* n° 112.
- Lessing, L. (2004), « *Free Culture, How Big Media Uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity* », The Penguin Press.
- Nicolas-Lestrat, P. (2016), *Le Travail du commun*, Ed. du Commun.
- Ostrom, E. (2010), *Gouvernance des biens communs*, Ed. Deboeck.
- Piasecki, C. (2017), « *L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux* », Thèse en psychologie.
- Transformateur, (2018), « *Travail et communs, travail en commun : vers de nouvelles organisations de travail ?* » : restitution de la table ronde du 14 juin 2018
- Turner, F. (2012), *Aux sources de l'utopie numérique. De la contre-culture à la cyberculture*, Stewart Brand un homme d'influence, Ed. C&F.
- Ufanilo, P. (2007), « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », in *Revue européenne des sciences sociales*.

# UNE TECHNOLOGIE ORGANISATIONNELLE AU SERVICE DE LA PARTICIPATION : L'EXEMPLE DE L'HOLACRACY CHEZ SEMAWE

Entretien avec Juliette Brunerie, Aliocha Iordanoff et Emmanuel Levard

Comment assurer la participation de chacune et chacun dans les processus de décision et le fonctionnement des organisations ? Cette question n'est jamais simple à résoudre. Il ne suffit pas d'une baguette magique pour croire que le tour est joué et que toutes et tous s'estiment écoutés et valorisés. Il s'agit aussi de produire la meilleure décision dans des contextes difficiles et incertains. Il y va ainsi de la performance et de la capacité des organisations – peu importe leur statut – à mobiliser l'intelligence collective et à la mettre au service de l'intérêt commun des membres d'une association productive. En la matière, les meilleurs choix ne sont sans doute pas l'apanage d'un seul et le concours de plusieurs devrait permettre une expression plus adéquate des difficultés, voire une délibération plus efficace. Mais comment organiser cette proposition et la rendre effective ? Comment éviter des débats sans fin et fructifier l'apport de chacun ? L'Holocratie se présente comme une réponse possible à ces dilemmes. Le concept entend organiser l'action collective dans un cadre, certes souple et révisable mais qui ne s'apparente pas à un « flat model »<sup>1</sup> dénué de règles de fonctionnement et d'une division du travail précise. Si le domaine d'applicabilité du concept est théoriquement large – toutes les entreprises et organisations – il trouve néanmoins un terrain d'élection privilégié dans les structures coopératives (Scop). Là, l'entreprise appartient à tous et son bon fonctionnement relève de la responsabilité de chacun. Il ne s'agit pas tant de « libérer » l'entreprise – et au passage de déréguler les fonctions et les responsabilités – que de proposer des modalités de traitements des tensions en structurant des espaces de discussions dédiés sur le travail et la gouvernance. Cette utopie que l'on peut qualifier de « réaliste » est expérimentée par Semawe et Iolve depuis 2018. Nous avons questionné ce collectif et observé deux réunions de régulation (tactique et de gouvernance) pour mieux comprendre quels étaient les enjeux soulevés par ce mode de fonctionnement qui se veut une alternative à l'entreprise classique, pyramidale et bureaucratisée. Ils répondent ici à nos questions de façon collective.

---

**Propos rapportés par Thierry Rousseau et Clément Ruffier**

<sup>1</sup> Voir le site : [www.holacracy.org/](http://www.holacracy.org/)

### — Qui êtes-vous et que faites-vous ?

Semawe vient du mot Sémantique comme le sens. Sema comme le sens, we comme nous. Il s'agit de donner du sens à l'équipe au collectif, à toute organisation humaine. Ses activités commencent à Avignon en 2009 puis à Grenoble en 2017. Deux évolutions vont structurer fortement l'entreprise. Il s'agit d'abord du passage en Scop en 2017 suivi par le recours à l'Holocratie comme mode de fonctionnement interne. Nous venons du monde de l'agilité organisationnelle mais celle-ci ne dit rien de la gouvernance et des modes d'organisation capables de faire vivre un projet coopératif et véritablement participatif. De là, l'idée de développer des pratiques holocratiques et de s'inspirer de cette méthode. *Holacracy* est une marque protégée à laquelle nous adhérons. La constitution *Holacracy* est disponible en *open source*, ce qui nous a permis de l'utiliser pour mettre en place son utilisation dans notre fonctionnement interne. Aujourd'hui Aliocha Iordanoff, associé de la SCOP, est certifié coach, ce qui a permis à Semawe d'obtenir le statut de « provider » en *Holacracy*. Cela signifie que nous sommes certifiés pour accompagner d'autres organisations à l'adoption d'Holocratie. Nous sommes une société coopérative et participative de 6 associés salariés. Notre équipe accorde une importance prioritaire à son mode de fonctionnement, fondé sur l'intelligence collective, la liberté et la réalisation des individus. Après notre transformation en SCOP, notre démarche atteint son aboutissement le plus complet avec notre engagement dans une gouvernance en *Holacracy*. L'équipe est animée par l'envie de faire du travail un lieu de réalisation de soi.

### — Quel est votre métier ?

Notre métier, c'est l'accompagnement d'équipe et le conseil. Les équipes – entreprises (PME et TPE) et collectivités (Institutions, Métropole, Ville et Communes) – qui s'adressent à nous veulent changer leurs pratiques managériales, leurs modes de communication relationnelle et donner une juste place au leadership. Notre métier, c'est d'accompagner ce mouvement de transformation, par la formation, la facilitation et la supervision. Notre approche est inspirée par les pratiques Agiles, l'intelligence collective, l'éducation populaire et l'Holocratie. De fait, nous valorisons les individus et la nature de leurs interactions plus que les processus et les outils ; les interrogations plus que les solutions toutes faites ; les hypothèses et les tests élaborés collectivement plus que les affirmations péremptives, œuvres d'experts en chambre. Nous croyons profondément aux possibilités de changements qu'offre notre époque. Faire évoluer les organisations dans leur fonctionnement, amener plus de cohésion, de cohérence, de bien-être, de libre arbitre et de sens, voilà ce qui nous anime et nous porte.

### — Vous êtes associés à d'autres organisations comme la vôtre ?

Nous sommes associés à Ivolve avec un système de croisement de parts sociales entre nos deux structures. Nous formons un partenariat étroit et intervenons ensemble sur des missions communes, répondons à des appels d'offre, notre gouvernance est commune, répertoriée dans le même logiciel, nous nous entraisons aussi pour concevoir de nouvelles formes d'accompagnement d'équipe sur des sujets connexes à la gouvernance comme le coaching sur les relations, par exemple.

### — Qui est Ivolve et quelle est la nature de ce partenariat ?

Ivolve In est une SAS avec deux associés et regroupant deux SARL, Ivolve formation et Ivolve Conseil. Ces deux entreprises sont spécialisées dans le développement des compétences organisationnelles, relationnelles et individuelles au sein d'entreprises et d'institutions. Les formes juridiques de ces entreprises sont traditionnelles mais le pacte d'associés de la SAS contient la constitution de l'*Holacracy*, ce qui nous structure, par essence, comme une organisation constitutionnelle. À l'instar de Semawe, nous sommes « providers en *Holacracy* » et nos deux associés sont coaches. Notre raison d'être com-

mune avec Semawe est identifiée comme « la propagation de systèmes émancipateurs ». Nos interventions (*Holacracy*, design organisationnel, formations, analyse de pratiques, coaching, supervision...) ont pour objectif d'accompagner et soutenir les organisations, d'une part, dans l'évolution de leurs processus de gouvernance, opérationnels et de prises de décision, et d'autre part, dans les relations à l'autre et à soi. Nous aidons les professionnels à développer leur posture d'accompagnement et leurs compétences relationnelles (équipes de direction, managers, personnel d'institutions médico-sociales, etc.). Notre approche s'inspire de la spirale dynamique de Clare W. Graves (2005), des niveaux logiques de Robert Dilts (2008), de la vision Intégrale de Ken Wilber (2008), du théâtre-forum d'Augusto Boal (2007) et de l'*Holacracy* de Brian Robertson (2016).

### — Qu'entend-on par *Holacracy* ?

*Holacracy* peut être considéré comme un système de gouvernance constitutionnelle, ni vertical ou pyramidal ni purement horizontal. C'est une hiérarchie englobante qui vise à répondre aux tensions et aux difficultés propres à tout mode d'organisation collectif. Plus précisément, c'est un système de gouvernance en cercle régi par une constitution, avec des rôles dévolus à chacun, des règles de prises de paroles et d'expressions des tensions. Un des bénéfices importants de l'*Holacracy* est d'apporter de l'explicite là où l'informel risquerait de laisser des zones de pouvoirs implicites, avec des non-dits, de la confusion, et des comportements dysfonctionnels pour l'organisation. L'explicitation des modes de fonctionnement apporte au collectif un dynamisme certain et une capacité à avancer de manière ouverte. La structuration du travail d'équipe permet de donner de l'autonomie et du pouvoir d'agir à chaque membre avec la création de rôles et de zones de responsabilités. Le pouvoir est ainsi distribué et n'appartient pas qu'à un seul acteur. Dans notre organisation, chaque rôle a une raison d'être, est redevable d'un certain nombre de missions et parfois d'un domaine d'autorité. *Holacracy* est rythmé par 2 types de réunions : les réunions tactiques pour traiter de tous les besoins opérationnels liés aux rôles, et des réunions de gouvernance pour modifier ou affiner les règles explicites sur qui fait quoi, qui décide de quoi.

### — Quels sont les principes d'une réunion de gouvernance ?

Globalement, ce qui ressort, c'est l'immense efficacité de l'explicite. Réfléchir collectivement à la création de rôles qui correspondent aux actions portées dans la réalité par certains membres de l'équipe, participe à la confiance partagée entre nous et clarifie la place de chacun dans le groupe. Un des éléments renforçant la légitimité de chaque rôle est que la décision de création d'un rôle revient au cercle composé de l'ensemble des membres. Le travail collectif consiste à définir le rôle et à lui attribuer sa raison d'être ainsi que ses redevabilités. En somme, on définit le pourquoi de l'existence d'un rôle et de son périmètre d'action.

### — Comment ces réunions sont-elles assurées ?

Le fait que la création et la modification de rôles ou de règles puisse émerger de l'endroit de l'organisation ou de la personne qui en a besoin, donne un grand pouvoir d'autonomie et de responsabilité à chacun. Créer des rôles permet également de les distinguer des personnes qui les « énergisent ». Les réunions de gouvernance servent à créer, supprimer ou modifier des rôles, et nous n'y prenons aucune décision opérationnelle. Celles-ci sont travaillées par les rôles eux-mêmes et en réunion tactique si la décision implique l'équipe plus largement. Les décisions sont prises avec un processus de décision intégrative. Cette méthode permet de prendre des décisions sans tort créé à l'organisation grâce aux processus d'objection intégrée, c'est-à-dire « sans risques dommageables pour l'organisation », ce qui est une révolution par rapport au consensus (« tout le monde est pour »), à la



majorité (« la moitié est d'accord ») ou aux décisions unilatérales (« c'est comme ça »). Ce processus est codifié avec des étapes précises : proposition, clarifications, réaction, bonifications et enfin tour d'objection. En *Holacracy*, l'objection est recevable si la décision de gouvernance peut « causer du tort à l'organisation ». Cela permet de replacer l'ego et la préférence personnelle dans les espaces adaptés (l'autonomie et l'opérationnel, par exemple). Ces deux éléments ne peuvent interférer dans le processus d'évolution et de différenciation de l'organisation. Ceci permet à l'organisation de faire preuve d'une grande adaptabilité et réactivité dans ses prises de décision. Une personne qui accepte « d'énergiser » un rôle en détient les clés. Cela signifie qu'elle a la responsabilité de s'assurer de la tenue de ses missions et des résultats attendus par le collectif. Pour cela, elle peut s'entourer de toute l'aide nécessaire mais reste la garante de la gestion des redevabilités attribuées à son rôle. Cela signifie également qu'elle a toute autorité pour prendre les décisions nécessaires : C'est celui ou celle qui fait qui est à même de décider. C'est une philosophie particulièrement stimulante et responsabilisante qui correspond à notre vision de la coopération.

### — Comment sont organisées les réunions tactiques ?

La réunion tactique en *Holacracy* est un moment dédié aux rôles et à leurs projets. C'est un moment dédié à l'opérationnel, qui va vite et permet à l'équipe de s'aligner, de programmer des prochains pas pour que chaque rôle puisse avancer dans le projet. Nous nous en servons chaque semaine à Semawe et Ivolve et nous proposons à nos clients de les accompagner pour l'adoption de ce format à la fois efficace, clarifiant ou chacun a sa juste place dans l'échange. Il y a 6 étapes à cette réunion. Elle peut durer de 30 minutes à 2h. Sa longueur dépend du temps dont l'équipe dispose ou bien de la taille du projet pour lequel on l'utilise. C'est une réunion qui peut être utile pour une équipe dans sa globalité, par exemple, une équipe en charge de la communication, des ressources humaines ou de l'accueil, etc. On l'utilise aussi pour des projets. À Semawe, on s'en sert aussi bien pour nos réponses à un appel d'offres ou pour notre projet d'écriture d'un livre que pour nos besoins permanents (communication, accompagnement de nos clients, etc.).

### — Quelles sont les étapes de ce processus ?

Au début de chaque réunion, le facilitateur fait un tour d'inclusion. Il demande à chaque personne présente de partager avec quoi elle arrive à la réunion. Le tour d'inclusion permet à chacun de prendre le temps de rentrer dans le sujet qui va être traité le jour J. La réunion tactique est liée à un cercle qui a sa propre thématique : cercle administratif, cercle de prospection, cercle de communication, cercle finance, etc. C'est une façon pour les membres de s'aligner avant de travailler ensemble. Cela permet également au facilitateur de connaître l'état de disponibilité dans lequel se trouve chaque personne présente. C'est un tour qui est plutôt rapide, en général, chaque personne s'exprime en moins d'une minute. Chaque cercle peut décider de définir une ou plusieurs checklists. La checklist sert à se donner des nouvelles sur une attente récurrente ou une action que certains rôles appartenant au cercle doivent faire régulièrement. Par exemple, dans notre cercle administratif, une checklist concerne les frais de chaque associé.e. Au démarrage de chaque réunion tactique, le facilitateur demande aux membres du cercle : « Les frais individuels sont-ils renseignés dans notre logiciel comptable, check ou pas check ? ». Chaque membre présent répond « Check », « Pas check ».

### — À quoi sert cette méthode ?

À renseigner un ou plusieurs rôles sur l'état d'avancement d'un sujet. Par exemple, pour les frais, notre rôle finance a une indication de température pour savoir s'il peut s'occuper de programmer les remboursements. Il s'agit d'ancrer de bonnes habitudes en y revenant régulièrement. Quelqu'un

qui a oublié de faire son action récurrente s'en rappelle grâce à la checklist. L'enjeu est de ne pas culpabiliser quelqu'un qui n'est pas à jour mais bien de lui faire une petite pichenette de rappel ! Les indicateurs importants sont définis par tout membre du cercle. Dans l'idéal, ils sont utiles et essentiels pour les membres du cercle. Par exemple, pour le cercle Finance, un indicateur intéressant serait : le montant de la trésorerie pour le mois d'octobre. Cette phase est importante car elle est gage de transparence. Chaque membre du cercle a connaissance de l'indicateur en question, qui doit donner une idée sur l'état de santé et d'avancement d'un projet ou d'une activité.

### — Comment la responsabilité de chacun est-elle précisée ?

Chaque rôle a des « redevabilités ». Par exemple, le rôle Architecte a pour raison d'être : « Des ressources à jour et disponibles à tous les membres de nos organisations ». Les redevabilités consistent à mettre à disposition des documents communs, entretenir et classer le dossier drive. En *Holacracy*, ces redevabilités sont traduites par des projets. La revue des projets consiste pour chaque rôle à donner des nouvelles sur ses projets. Il s'agit de communiquer au groupe uniquement ce qui est nouveau. Inutile de rappeler ce qui a déjà été fait ou pourquoi cela n'a pas encore été fait. Il ne s'agit en aucun cas de se justifier mais bien de donner des nouvelles sur les projets. Cette revue de projet a l'avantage d'être rapide et efficace avec un bon niveau d'informations partagées aux membres du cercle. Pendant la revue de projet, si certaines personnes ont besoin de poser des questions de clarification pour mieux comprendre, elles peuvent les noter et pourront les amener dans la phase de triage des points. Un des éléments essentiels lors de la revue des projets est que seul le rôle concerné peut s'exprimer. Cela permet d'aller vite sur cette partie et de ne consacrer du temps aux échanges que si cela est un besoin exprimé par un des membres du cercle. Cette méthode est la garantie d'une revue des projets rapide et agile. L'équipe est au courant en peu de temps de toutes les informations sur l'état d'avancement des projets du cercle.

### — Comment les tensions inévitables dans les interactions collectives sont-elles traitées en *Holacracy* ?

Cela peut se faire lors du triage des points. C'est le moment où chaque membre du cercle peut amener une tension à l'ordre du jour. Le facilitateur a la mission de traiter chaque tension une par une en restant centré sur la personne qui l'a amenée. Une tension en *holacracy* n'a rien de négatif. C'est la différence entre un idéal et ce qui se passe réellement. Quelques exemples peuvent préciser cette évolution. C'est le cas lorsqu'on demande un partage d'information, une demande d'action ou de clarification qui peut faire l'objet d'un point de gouvernance. Par exemple, si un rôle amène une tension liée à un de ses projets et que cela provoque une tension chez un autre rôle présent, celui-ci peut à son tour amener une tension à l'ordre du jour et le facilitateur s'en occupera de manière individuelle. Cela permet au groupe d'avancer avec ce qui est vivant pour chacun de ses membres. L'ordre du jour n'étant pas prévu à l'avance et se construisant en direct, c'est la façon la plus participative d'avancer. Cela évite au groupe de mélanger plusieurs points et d'aller plus vite. À la fin de la réunion le facilitateur fait un tour de clôture. Il demande à chaque personne présente de partager avec quoi elle repart de la réunion. Ce tour de « déclusion » permet à chacun de prendre le temps de sortir du sujet. C'est une façon pour les membres de s'aligner avant de reprendre leur travail. Cela permet également au facilitateur de connaître l'état dans lequel se trouve chaque personne présente à l'issue des échanges. C'est un tour qui est plutôt rapide ; en général, chaque personne s'exprime en moins d'une minute.

### — Quel est le rôle du facilitateur dans ce processus ?

Il est à la fois l'arbitre des discussions et adopte une posture « coachante » pour aider chaque rôle à exprimer ce dont il a besoin. Il n'est pas détenteur de la solution, il accompagne seulement sur le chemin de celle-ci. Il a toute autorité pour distribuer la parole, permettant ainsi un format de réunion opérationnelle qui reste efficace et lié à l'autorité de chaque rôle. Ce rôle se fait en parallèle avec celui du secrétaire. Celui-ci encode les décisions avec le logiciel *glassfrog*. À chaque fois qu'un membre en a besoin, il note une prochaine action, un projet, un point de gouvernance pour la prochaine réunion et l'attribue au rôle concerné en direct. Il ne décide pas, il est au service du facilitateur et des rôles pour garder une trace de ce qui se décide !

### — Qu'est-ce que ça change dans le quotidien de travail ?

L'*Holacracy* permet de nous entendre et d'avancer en commun. Évidemment, cela nécessite des temps de régulation importants. C'est souvent la critique entendue au sujet de l'*Holacracy*, « exigeant et chronophage ». Mais la démocratie est à ce prix et les décisions sont ainsi mieux partagées et surtout beaucoup plus efficaces. Et puis l'*Holacracy* est particulièrement bien adaptée à notre projet partenarial. C'est une façon de le faire vivre dans nos pratiques de tous les jours.

### — BIBLIOGRAPHIE

- Boal, A. (2007), *Théâtre de l'opprimé*, La Découverte.
- Dilts, R. (2008), *Être coach : de la recherche de la performance à l'éveil*, Paris, Inter-éditions Dunod.
- Graves, W. C. (2005), *La quête sans fin*, Eclet Publishing.
- Robertson, B. J. (2016), *La révolution Holacracy. Le système de management des entreprises performantes*, Alisio.
- Wilber, K. (2008), *Le livre de la Vision Intégrale. Relier épanouissement personnel et développement durable*, Inter-éditions.



{Recension de rapport}

198 UNE LECTURE DU RAPPORT SUR LA RÉGULATION  
DES PLATEFORMES NUMÉRIQUES DE TRAVAIL

---

**Anne-Marie Nicot et Élisabeth Leblanc**

# UNE LECTURE DU RAPPORT SUR LA RÉGULATION DES PLATEFORMES NUMÉRIQUES DE TRAVAIL

Anne-Marie Nicot et Élisabeth Leblanc  
Anact-CDC

---

Le contexte chaotique, provoqué par l'ubérisation des plateformes numériques depuis leur arrivée, a donné lieu à de nombreuses publications, des procès et d'intenses débats. Suite à la mission qui lui a été confiée par le gouvernement, Jean-Yves Frouin a remis un rapport, fin 2020, sur la régulation des plateformes de travail, dans une indifférence assez générale. La lecture du rapport, de ses propositions et de ses réflexions, dans leur globalité nous semble pourtant ouvrir des perspectives, fort intéressantes, sur la manière d'aborder ces « nouvelles formes de travail ».

## — 1. LE CONTEXTE

Le rapport « *Réguler les plateformes numériques de travail* » a été remis au Premier ministre le 30 novembre 2020. Il s'inscrit dans un contexte d'intenses débats générés depuis le début des années 2010 avec l'arrivée des plateformes numériques de mise en relations commerciales à destination du grand public. Le terme « plateforme numérique » en lui-même amalgame une très grande diversité d'offres et de modèles. Un certain nombre de travaux ont d'abord eu pour objet d'établir des typologies (IGAS, 2016) pour mieux cerner les questions posées par l'arrivée d'une grande variété de nouveaux acteurs économiques (LeBonCoin, AirBnB, UBER, etc.). Parmi ces nouveaux acteurs, certains ont pour objet le travail, c'est-à-dire la mise en relation entre un travailleur et un client pour l'exécution d'une tâche contre rémunération. Les plateformes les plus connues se sont développées dans le secteur du transport public particulier de personnes et celui de la livraison à la demande<sup>1</sup>. C'est sur la régulation de ces plateformes que porte le présent rapport.

La notoriété des plateformes de VTC et de livraison de repas tient en grande partie au caractère pour le moins controversé de leur modèle d'affaires et d'organisation (Brugière & Nicot, 2020). En effet,

<sup>1</sup> Elles sont regroupées sous le terme « plateforme de mobilité ».

les règles contractuelles définies unilatéralement dans les Conditions Générales d'Utilisation (CGU)<sup>2</sup>, imposent à leurs « partenaires » d'être des travailleurs indépendants. Mais la situation de travail de ces « partenaires » est, par beaucoup d'aspects, plus proche de celle des salariés que de la figure habituelle de l'indépendant (artisan, commerçant, profession libérale, etc.). C'est là le cœur du débat autour de « l'ubérisation » du travail.

Depuis plusieurs années, les relations entre les plateformes et les travailleurs sont régulièrement émaillées de conflits collectifs<sup>3</sup> et de recours par des travailleurs pour la requalification de leur contrat en salarié.

Dans son arrêt du 28 novembre 2018, sur un conflit opposant un livreur à vélo à la plateforme *Take It Easy*, la Cour de Cassation a accordé cette requalification au travailleur en raison de son lien de subordination vis-à-vis de la plateforme. La Cour de Cassation a aussi rappelé que l'existence d'une relation de travail salarié ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties, ni de la dénomination qu'elles ont donnée à la convention, mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité professionnelle.

Le législateur de son côté, tout en écartant formellement la voie de la création d'un troisième statut (entre salarié et travailleur indépendant) a introduit des dispositions spécifiques pour les travailleurs des plateformes dans le droit du travail. Ainsi, l'article 60 de la loi n° 2016-1088 du 8 août (dite « Loi Travail ») introduit la notion de responsabilité sociale des plateformes. En 2019, la Loi d'Orientation des Mobilités (LOM) est venue renforcer la portée des dispositions légales de 2016, en donnant la faculté aux plateformes d'établir une charte déterminant les modalités d'exercice de leur responsabilité sociale. Dans sa version initiale, la loi prévoyait que ces engagements ne puissent pas « caractériser l'existence d'un lien de subordination juridique entre la plateforme et les travailleurs ». Ces dispositions relatives à la présomption de non-subordination ont été censurées par le Conseil constitutionnel.

La LOM habilite, par ailleurs, le gouvernement à prendre par ordonnance toute mesure pour « déterminer les modalités de représentation des travailleurs indépendants (...) recourant pour leur activité aux plateformes mentionnées à l'article L-7342-1 » du Code du travail<sup>4</sup>. La préparation de ces ordonnances est à l'origine directe de la mission coordonnée par M. Frouin. La lettre de mission du 13 janvier 2020 lui demande de définir différents scénarios pour :

- construire un cadre de représentation des travailleurs et les prérogatives de celle-ci ;
- formuler des propositions relatives aux modalités pertinentes d'un dialogue social.

Suite à l'arrêt n°374 (dit Uber) de la Cour de cassation du 4 mars 2020<sup>5</sup> requalifiant un chauffeur Uber en salarié, une deuxième lettre de mission datée du 5 juin est venue compléter la première, demandant principalement de « sécuriser juridiquement les relations contractuelles (...) sans remettre en cause la flexibilité apportée par le statut d'indépendant ». Avec cette formulation, la mission est d'emblée placée dans une situation contradictoire. En effet, les plateformes sur lesquelles porte la mission sont celles définies par l'article L-7342-1 du Code du travail, c'est-à-dire celles qui « déterminent les caractéristiques de la prestation de service fournie ou du bien vendu et fixe son prix ». Or, ces dispositions vont à l'exact encontre des critères du

<sup>2</sup> Les Conditions Générales d'Utilisation (CGU) sont définies par la plateforme. Pour utiliser une plateforme (et donc travailler par son intermédiaire), il faut les accepter. Ce sont ces CGU qui définissent les conditions de la relation (mode d'affectation des tâches, commission prélevée, etc.).

<sup>3</sup> Principalement liés à la modification de façon unilatérale des CGU par les plateformes.

<sup>4</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000039784489/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000039784489/)

<sup>5</sup> [https://www.courdecassation.fr/jurisprudence\\_2/chambre\\_sociale\\_576/374\\_4\\_44522.html](https://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_sociale_576/374_4_44522.html)

travail indépendant, comme le précise la Cour de cassation dans son communiqué sur l'arrêt Uber: « Les critères du travail indépendant tiennent notamment à la possibilité de se constituer sa propre clientèle, la liberté de fixer ses tarifs et la liberté de définir les conditions d'exécution de sa prestation de service ».

## — 2. LE RAPPORT ET SES RECOMMANDATIONS

Le rapport Frouin est organisé en cinq parties dont la cohérence tient à leur articulation, ainsi qu'à celle des treize recommandations.

La première partie du rapport – « Clarifier le statut des travailleurs des plateformes » – aborde directement la question qui porte le plus à controverse. Elle comporte une seule recommandation : écarter l'option d'un tiers statut entre celui de salarié et celui de travailleur indépendant<sup>6</sup>. Cette solution présenterait, pour le rapporteur, le risque d'un nivellement par le bas « en incitant les entreprises à transformer les emplois salariés en emploi sous ce nouveau statut » (p. 39), moins protecteur. Elle serait également source de complexification du droit social en remplaçant « une frontière floue par deux frontières qui le seraient tout autant » (p. 38). Une fois cette option de tiers statut écartée et au regard de la jurisprudence, le rapporteur constate assez logiquement que « la reconnaissance du statut de salarié sous la forme d'une présomption légale de contrat de travail (...) pourrait être la solution la plus simple et qui réglerait tout » (p. 57). Mais cette option est exclue par la lettre de mission qui indique explicitement que la sécurisation juridique doit se faire « sans remettre en cause la flexibilité apportée par le statut d'indépendant ». Le rapporteur conclut donc sur le constat qu'il n'y a aucune solution réellement satisfaisante quant au statut des travailleurs indépendants en relation avec des plateformes relevant de l'article L-7342-1 du Code du travail.

La seconde partie du rapport – « Garantir les droits des travailleurs et sécuriser les relations par le recours à un tiers » –, propose alors de construire une solution pour sortir des impasses quant au statut des travailleurs de plateformes, par le recours à un tiers pour les salariés. La solution retenue consiste à :

*« rendre obligatoire après 6 à 12 mois d'exercice au moins à mi-temps, sur les plateformes tenues à une responsabilité sociale, le recours à un tiers, notamment une entreprise de portage salarial ou une coopérative d'activité et d'emploi »<sup>7</sup>.*

Les deux autres recommandations<sup>8</sup> de cette partie visent à faire en sorte que les travailleurs ne soient pas trop pénalisés financièrement par ce recours à un tiers (frais de gestion, de structure, etc.) en proposant une négociation sur le partage de ces frais entre la plateforme et le travailleur et la création d'un avantage fiscal.

Les commentaires du rapport se sont beaucoup centrés sur cette recommandation d'affiliation obligatoire à un tiers. Cette tentative de « solution » pour pallier les contradictions entre la jurisprudence et la lettre de mission présente de nombreux inconvénients (Daugareilh, 2021 ; Pasquier, 2021). Il s'agit en quelque sorte de combiner une subordination sans salariat (entre le travailleur et la plateforme) avec une forme de salariat sans subordination, ni garantie de travail et de revenu (entre le travailleur

<sup>6</sup> Il est de ce point de vue étonnant que cette voie du tiers statut, formellement exclue dans le corps du rapport, soit indirectement réintroduite dans l'annexe 4 : « Rédaction d'une tentative de sécurisation juridique », avec une définition du travailleur indépendant en retrait par rapport aux critères de la Cour de cassation.

<sup>7</sup> Recommandation n° 2 du rapport (p. 72).

<sup>8</sup> Recommandation n° 3 (p. 73) et 4 du rapport (p. 75).



et le tiers). Et comme le précise Pasquier (p. 22), à la différence du travail temporaire, dans le cas présent :

*« La plateforme n'est responsable de rien puisqu'elle n'est ni employeur de droit ni employeur de fait. (...) La tertiarisation de la figure de l'employeur agit comme un voile qui dissimule un employeur réel sans responsabilité ni obligation ».*

En outre, la proposition que des CAE (Coopérative d'Activité d'Emploi) jouent ce rôle de tiers apparaît aux acteurs du mouvement coopératif comme une « violation des principes généraux de la coopération [...] L'engagement du coopérateur doit être volontaire, ouvert et durable. » (Daugareilh, 2021, p. 17).

La troisième partie, quant à elle, est consacrée à l'objet initial de la mission : « Assurer une régulation collective des plateformes s'appuyant sur des représentants légitimes des travailleurs ». La voie de cette régulation collective est pour le moins étroite, pour plusieurs raisons. Pour une raison juridique d'abord, car le droit de la concurrence européen<sup>9</sup> interdit les ententes anticoncurrentielles auxquelles serait assimilée la négociation collective portant sur les rémunérations de travailleurs. Comme l'indique le rapporteur, « une évolution des règles européennes sur ce point paraît la seule voie possible » (p. 81). Pour des raisons pratiques ensuite, car il y a actuellement entre les plateformes et les travailleurs « une grande impréparation au dialogue, un manque de culture partagée, des visions non compatibles, chacun voulant organiser ce dialogue comme il l'entend » (p. 101). Le rapport rejoint donc ici la proposition du CNNum (2020, p. 176) de commencer par une phase de concertation ou de « *dialogue sur le dialogue* » entre les parties prenantes. Il propose aussi de régler un certain nombre de questions d'ordre public par la loi, détaillées en partie 4 (cf. infra). Cette partie se conclut sur une série de recommandations<sup>10</sup> précisant que « le dialogue social doit emprunter la voie de la négociation collective par secteur, avec des représentants élus des travailleurs, dans 8 domaines » (ceux que la LOM a défini pour les chartes) et prévoit, à défaut d'accord collectif, différentes obligations pour les plateformes. Les deux dernières recommandations portent sur la protection des représentants des travailleurs par l'inversion de la charge de la preuve<sup>11</sup> et l'imposition d'une autorisation préalable à la déconnexion par la plateforme.

La quatrième partie – « Réglementer et contrôler les plateformes numériques de travail » – contient des recommandations<sup>12</sup> essentielles à l'équilibre général du rapport. Car « Si la régulation par les acteurs (le dialogue) est le mode de régulation le plus approprié (...), un certain nombre de questions relèvent de dispositions impératives, donc de l'ordre public » (p. 117). Il s'agit par-là d'empêcher que des avantages compétitifs soient obtenus par la dégradation des conditions de travail. Trois de ces recommandations<sup>13</sup> constituent une forme de transposition partielle des grandes règles de protection propres au salariat<sup>14</sup> :

— « encadrer le temps de conduite des VTC à 60h hebdomadaires dans les zones denses d'Ile-de-France et prévoir un droit au repos » ;

<sup>9</sup> Article 101 – Les règles communes sur la concurrence, la fiscalité et le rapprochement des législations.

<sup>10</sup> Recommandations 5 (p. 107), 6 (p. 109), 7 (p. 114) et 8 (p. 115)

<sup>11</sup> « En cas de baisse d'activité dans une certaine proportion, il appartient à la plateforme d'établir que cette baisse d'activité procède de motifs objectifs étrangers à l'exercice des fonctions de représentant. »

<sup>12</sup> Recommandations : 9 (p. 119), 10 (p. 120), 11 (p. 123), 12 (p. 125), 13 (p. 126)

<sup>13</sup> Recommandations 10, 11 et 12

<sup>14</sup> Encadrement du temps de travail, salaire minimum, notification préalable au licenciement

- « fixer dans la loi le principe d'une rémunération minimale pour les travailleurs des plateformes tenues à une responsabilité sociale, correspondant « approximativement » au SMIC horaire après couverture des frais d'exploitation, dont le niveau sera fixé par décret, sans préjudice de la fixation d'un niveau supérieur par le dialogue social au sein des plateformes » ;
- « introduire une obligation de notification au travailleur et de motivation de toute décision de déconnexion de la plateforme ou de diminution substantielle des commandes ».

Et, pour garantir la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations du rapport, il est proposé de « créer une autorité de régulation des plateformes chargée notamment de la tarification minimum, de la médiation, de l'organisation du dialogue et de l'octroi ou suspension de licence aux plateformes »<sup>15</sup>.

Enfin, la partie 5 du rapport propose une réflexion pour « compléter les fondations d'un « statut commun » pour toutes les formes de travail ». Elle vise à apporter des éclairages quant à « l'opportunité d'instaurer un ensemble de dispositions juridiques s'appliquant à toutes les formes d'activité professionnelle garantissant un socle de droits communs à l'ensemble des travailleurs (« statut unique de l'actif »)<sup>16</sup> ». Cette partie ne contient pas de recommandation, mais elle porte une réflexion générale sur les évolutions du travail, quels que soient les types d'activités et les statuts d'emploi ainsi que leurs incidences en termes de conditions de travail et de santé. Reprenant largement les travaux d'Alain Supiot, le rapporteur estime que « toute personne qui travaille, c'est-à-dire qui est obligée en vue d'une œuvre commune, [...], doit bénéficier d'un socle minimum de garanties dans un statut commun des travailleurs » (p. 143). Pour ce statut commun, le rapporteur propose une harmonisation par le haut, en étendant les droits sociaux des salariés à tous les travailleurs.

Cette cinquième partie et les recommandations de la partie 4 donnent une tout autre perspective à l'ensemble du rapport que celle qui se dessine en partie 2. Ici nous retrouvons les analyses d'Alain Supiot sur « la gouvernance par les nombres » et la nécessité d'aller « au-delà de l'emploi ». Ces analyses partent du constat que la révolution informatique peut tout aussi bien se traduire par une déshumanisation accrue du travail pour tous (y compris les cadres ou les professions libérales) que par une sortie par le haut du modèle de l'emploi salarié<sup>17</sup>. Le rapport montre qu'un certain nombre de situations témoignent que la première option (la déshumanisation) est en train de devenir une réalité pour de nombreux travailleurs – les travailleurs des plateformes de mobilité, mais aussi des travailleurs salariés :

*« Le management par objectifs chiffrés, par géolocalisation et par incitations algorithmiques, que l'on observe dans les transformations contemporaines du travail, quels que soient les statuts juridiques, sont une concrétisation de la gouvernance par les nombres, responsable d'une emprise croissante sur le travailleur » (Frouin, 2020 p. 134).*

Une étude indique que le coursier à vélo, pris dans un comptage obsessif, par l'intermédiaire de son *smartphone*, calcule toutes ses performances :

*« J'en suis à ma 10000<sup>e</sup> commande là bientôt; sur 1 mois je fais 500 courses, 50 heures par semaine; je grille en moyenne 4 à 5 feux rouges par kilomètre; ça fait 400 feux rouges*

<sup>15</sup> Recommandation 13

<sup>16</sup> Cf. 2<sup>e</sup> lettre de mission

<sup>17</sup> Le modèle de l'emploi salarié s'appuyant sur la subordination, en contrepartie de la sécurité, le travailleur doit accepter de réaliser le travail qui lui est demandé, de la manière qui lui est demandée.

*par jour de grillés ; si je grille pas les feux, je perds 300 euros par mois, c'est trop » (Leblanc, Cuvillier & Rouat, 2019).*

Il essaye d'atteindre les objectifs fixés, allant jusqu'à pousser son corps à l'extrême : je peux dépasser le nombre d'heures légal ; je fais plus de 50 heures par semaine ; moi je me suis mis direct au max d'activité... donc je fais 7 heures par jour et tous les jours 7 jours sur 7... j'prends pas de repos, je fais strictement rien d'autre que ça quoi ». L'emprise cognitive (voire l'addiction) et la dépossession de soi au travail, sont renforcées par des mécanismes de ludification dans des contextes non ludiques : séquençage des notifications, jauges des gains, etc. Les notifications incitatrices lumineuses ou sonores lui rappellent de respecter la meilleure cadence calculée pour lui (*Ibid*, 2019). Comme l'indique Supiot (2017) :

*« La révolution informatique (...) déplace le centre de gravité du pouvoir. Ce dernier se situe moins dans la propriété matérielle des moyens de production que dans la propriété intellectuelle de systèmes d'information. Et il s'exerce moins par des ordres à exécuter que par des objectifs à atteindre. »*

Cette évolution crée donc de nouvelles formes de subordination, comme pour le cas des travailleurs des plateformes. Cette mutation technique vient se combiner à une autre transformation profonde, qui n'est pas explicitement analysée dans le rapport, mais suggérée par la citation en ouverture de la partie 5 (p. 130) :

*« Le micro-entrepreneur créateur de sa micro-entreprise, paré de son microcrédit et de sa micro-assurance, a de fortes chances de dégager un micro-revenu et de bénéficier d'une micro-protection sociale. La statistique florissante de la création d'entreprises en France ne traduit pas un dynamisme économique, mais bien une précarisation sociale. » (Sangiorgio & Veyer, 2009).*

C'est la tendance à faire du droit<sup>18</sup> « un produit législatif en compétition sur un marché international de normes, où la seule loi qui vaille est la course au moins disant social, fiscal et écologique » (Supiot 2017), avec la multiplication des formes de la précarité sociale que cela implique : sous-emploi, transfert des risques et de la pénibilité à des sous-traitants (qui eux-mêmes travaillent avec des intérimaires)<sup>19</sup>, l'auto-entrepreneuriat imposé par la plateforme (travail indépendant économiquement dépendant). D'une certaine manière, l'ensemble du rapport est construit comme une forme de résistance à cette tendance au moins-disant social pour privilégier au contraire une « égalisation dans le progrès<sup>20</sup> » :

- la première recommandation écarte la voie d'un troisième statut pour cette raison notamment ;
- les recommandations 10, 11, 12 visent à apporter, par la loi, un socle minimum de garanties aux travailleurs sur le temps de travail, la rémunération, la notification avant déconnexion par la voie de dispositions d'ordre public ;
- la cinquième partie propose d'aller vers un statut et des droits communs à toutes les personnes qui travaillent en étendant les droits sociaux des salariés « au-delà de l'emploi », c'est-à-dire à tous les travailleurs. En effet, parce que le travail n'est pas une marchandise, chaque travailleur doit pouvoir bénéficier de droits fondamentaux (repos, santé, sécurité, reconversion, formation, assurance chômage). Et ce, indépendamment de toute considération statutaire, en faisant de la dépendance économique le critère de l'accès aux droits.

<sup>18</sup> Le droit du travail en particulier.

<sup>19</sup> Dans la filière nucléaire, par exemple (cf Thébaud-Mony, 2000, L'industrie nucléaire, sous-traitance et servitude, Inserm).

<sup>20</sup> Pour mémoire, cette notion d'égalisation dans le progrès est inscrite à l'article 151 du Traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE).

De fait, ces recommandations et propositions vont à l'encontre de l'orientation générale des dispositions prises par le législateur depuis 2016. Car celles-ci ont toujours cherché à sécuriser juridiquement les relations contractuelles sans remettre en cause le statut d'indépendant. Et elles ont relégué la garantie des droits des travailleurs à des dispositifs de « *soft law* » comme les chartes des responsabilités sociales. Cette priorité absolue accordée à la sécurisation juridique de la relation contractuelle s'est même traduite par l'adoption de dispositions prévoyant une présomption de non-subordination, finalement censurée par le Conseil constitutionnel (cf. supra). C'est donc tout à fait logiquement que, dans sa conclusion, le rapporteur écrit :

*« Alors que l'économie voit un monde binaire de co-contractants libres et indépendants, le droit et toujours ternaire : il rappelle qu'aucun système économique ne tient sans la participation active d'un tiers impartial garant des contrats et des droits humains. A la fiction d'ouvriers considérés comme des co-contractants libres et indépendants dans le Code civil, le Code du travail s'est fondé sur la protection de la partie faible au contrat. Deux siècles plus tard, à la faveur d'évolutions technologiques, le monde est présenté comme plat et certains travailleurs sont à nouveau regardés comme des électrons libres » (p. 144).*

## — CONCLUSION

À l'éclairage des arguments de la cinquième partie et de la conclusion, il apparaît que le rapport Frouin vise prioritairement à développer des propositions pour garantir la justice sociale dans un contexte de mutations techniques et politiques : « Si les modalités doivent s'adapter, les principes doivent demeurer et constituer une limite à l'action individuelle » (p. 144). C'est pourquoi les questions soulevées par la situation des travailleurs des plateformes de mobilité portent des enjeux bien plus larges. Et la norme de droit ne peut faire l'objet d'ajustements constants pour répondre aux seuls enjeux des acteurs économiques. Le rapport s'inscrit donc, d'une certaine manière, dans un mouvement inverse de celui porté par les dernières législations dans le domaine du travail (loi Travail notamment) : il propose de garantir les droits fondamentaux par la loi pour éviter que la dégradation des conditions de travail devienne un levier de la concurrence entre entreprises ; il vise à simplifier le code du travail en réduisant le nombre de statuts et de dispositions spécifiques tout en améliorant la protection des travailleurs, etc. Il n'est donc pas étonnant qu'aucune des propositions qu'il contient n'ait été reprise et qu'une « task force » ait été désignée quelques semaines après pour préparer le projet d'ordonnance sur le dialogue social des plateformes relevant de l'article L 7342-1.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Brugière, A., Nicot, A-M. (2020), « À la recherche de nouvelles régulations sociales, entre conflit, mobilisations. Le secteur de transport individuel de personnes en milieu urbain à l'épreuve des plateformes numériques », in *Chronique Internationales de l'IREs*, N° 168 (p. 140-154).
- Conseil national du numérique (CNNum) (2020), *Rapport relatif au « travail à l'ère des plateformes. Mise à jour requise.*
- Daugareilh, I. (2021), « Le recours à un tiers employeur : une piste incohérente et dangereuse », Controverses 14 : La situation des travailleurs des plateformes : l'obligation de recourir à un tiers doit-elle être encouragée ? in *Revue de Droit du Travail*, p. 15-19.
- Leblanc, É., Cuvillier, B., Rouat, S. (2019), « Coursier à vélo de l'uberisation : une profession qui souffre en silence », in *La Revue des conditions de travail*, n° 9, p. 44-51.
- IGAS, (2016), *Rapport : Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale.*
- Pasquier, T., (2021), « Le rapport Frouin sur les plateformes numériques : la sécurisation au prix de la fictivité ». Controverses 14 : La situation des travailleurs des plateformes : l'obligation de recourir à un

tiers doit-elle être encouragée? in *Revue de Droit du Travail*, p. 19-21.

— Supiot, A. (2017), « Et si l'on refondait le droit du travail... », in *Le Monde Diplomatique*, Octobre 2017, <https://www.monde-diplomatique.fr/2017/10/SUPIOT/58009>

---

**Directeur de la publication :** Richard Abadie

**Directeur technique et scientifique :** Matthieu Pavageau

**Rédacteur en chef :** Thierry Rousseau

---

#### **Comité éditorial**

Amandine Brugière (Anact), Florence Chappert (Anact),  
Marion Gilles (Anact), Sophie Le Corre (Aract Auvergne - Rhône-Alpes),  
Christian Mahoukou (Anact), Michel Parlier (expert conditions de travail),  
Matthieu Pavageau (Anact), Clément Ruffier (Anact), Thierry Rousseau (Anact),  
Béatrice Sarazin (Anact)

---

#### **Comité scientifique et technique**

Didier Baptiste (Inrs)  
Rachel Beaujolin (Neoma Business School)  
Marie Benedetto (Laboratoire Printemps, Université Versailles — Saint-Quentin-en-Yvelines)  
Paul Bouffartigue (Lest)  
Damien Cartron (ENS)  
François Cochet (Secafi)  
Annie Cornet (Université de Liège)  
Thomas Coutrot (Dares)  
Cédric Dalmaso (École des Mines-Paris)  
Mathieu Detchessahar (Lemna)  
Laurent Duclos (Dgefp, Département des Synthèses)  
Corinne Gaudart (Lise-Cnam)  
Pierre-Yves Gomez (EM Lyon)  
Nathalie Greenan (Cnam)  
Gérard Lasfargues (Anses)  
Martin Lauzier (Université du Québec à Hull)  
Franck Martini (Aptéis)  
Ariel Mendez (Université d'Aix-Marseille)  
Karen Messing (Uqam/Cinbiose)  
Agnès Parent-Thirion (Eurofound)  
Frédérique Pigeyre (Université Paris 12)  
Sopie Prunier-Poulmaire (Université de Paris-Ouest)  
Emmanuel Quenson (Cereq)  
Christian Thuderoz (Essec-Irené)  
Pascal Ughetto (Latts)  
Bertrand Valiorgues (Université de Clermont-Ferrand)  
Olivier Vassal (Olivier Vassal Consulting)

---

**Recherche documentaire :** Patricia Therry et Christine Veinhard - Mission Veille et Management de l'Information (VMI) de l'Anact

**Réalisation des entretiens :** Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau (département ECP de l'Anact)

**Gestion éditoriale :** Christian Mahoukou (département ECP de l'Anact)

**Réalisation :** In medias res

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI: 14/4119665

# La Revue

des conditions  
de travail

ANACT

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13

[anact.fr](http://anact.fr)

En collaboration avec l'IRES

**ires**

INSTITUT DE RECHERCHES  
ECONOMIQUES ET SOCIALES

**Anact**  **Aract**

LE RÉSEAU