

2_ANNEXE_RETRANSCRIPTIONS

N.B. Les débuts des entretiens ne figurent pas dans les retranscriptions car il nous a fallu demander les accords pour les enregistrements.

Annexe II : Retranscription de l'interview de Miguel Mendes – Damnet

Anaïs : D'abord, est-ce que vous pouvez vous présenter, me présenter votre organisation et votre rôle dans cette organisation ?

Miguel : Alors moi c'est Miguel Mendes, je travaille chez Damnet depuis 18 ans. J'ai fait mon stage chez Damnet après un baccalauréat en technologie de l'informatique et puis ils étaient 2 à l'époque, donc le fondateur et un employé. Je suis arrivé en troisième et puis ils avaient besoin de quelqu'un parce que la société commençait à grandir et donc bah je suis resté. Donc moi j'ai commencé comme technicien réseaux-systèmes donc ben j'installais les ordinateurs, les switch... tout le matériel informatique chez les clients, gérer le contact avec les clients, la maintenance, le helpdesk. Voilà, à peu près tout ce qu'on fait toujours maintenant. Et puis ben la société a grandi petit à petit. J'avais pris avec le fondateur un peu plus la partie commerciale et lui quand il a quitté il y a 12 ans maintenant je pense (*moment d'hésitation*), oui en 2010/2011, j'ai repris à 100% cette partie commerciale, donc je m'occupe des contrats, des discussions avec les clients, de présenter nos services... Toute une série de tâches qu'il y a dans le RP chez nous. Donc gérer les contrats, les abonnements, les devis, les audits donc encore la partie technique parce que comme j'étais baigné dedans depuis (*moment de silence*) 8/9 ans ben voilà, j'ai un background technique que je maîtrise assez et qui m'amuse toujours donc je garde encore cette partie-là. Voilà. On est actuellement chez Damnet, donc nous on est basé à Belgrade, à côté de Namur, et on est, si je ne dis pas de bêtises (*moment de réflexion*) 33 pour l'instant. Et on a des clients dans toute la Wallonie et Bruxelles. Toute la partie francophone du pays. Donc on n'a pas de clients néerlandophones parce qu'on a la barrière de la langue et on n'a pas de collègue suffisamment apte à gérer les demandes en néerlandais. On a déjà pas mal à faire en Wallonie-Bruxelles pour l'instant (*rire*).

Anaïs : (*Rire*) D'accord, merci. Et la société a été créée en quelle année ?

Miguel : En 2001.

Anaïs : En 2001, d'accord. Ok, super !

Miguel : Il y aura une petite particularité ben c'est l'objet aussi. C'est que nous on est une coopérative de travailleurs. Donc on est une SC agréée. Donc on est agréé par le Conseil

National de la Coopération. Donc coopérative de travailleurs ça veut dire quoi, c'est que ça a été pensé comme ça par le fondateur dès le départ. Il voulait d'office créer une coopérative de travailleurs basé sur le modèle français, le modèle des SCOP et les sociétés coopératives et participatives en France. Bon après voilà, en Belgique – France n'ont pas les mêmes incitants fiscaux et autres donc c'est un peu différent, un peu plus compliqué en Belgique. Mais c'était une des volontés. Et donc chaque travailleur qui est chez Damnet depuis au moins un an est amené à devenir associé, et donc en prendre au moins une part. Donc sur les 33, si je dis pas de bêtises, on doit être (*moment de réflexion*) 29. Aussi, les derniers sont là depuis moins d'un an.

Anaïs : Ok, ça va. Et est-ce qu'il y a un délai je vais dire pour avoir ce rôle d'associé ?

Miguel : On attend au moins un an dans la structure. Pourquoi ? Parce qu'il faut qu'on se plaise l'un l'autre on va dire. Il y a le travail qui est là, mais on a eu le cas 2 fois, non 3 fois, dernièrement aussi de quelqu'un qui dit « oui ok c'est cool mais moi je ne pense pas à m'impliquer plus que ça, voilà j'ai mes tâches, j'ai mon boulot et c'est tout, et puis à la direction on choisit ». Et donc voilà, nous on préfère vraiment que tout le monde soit impliqué dans la coopérative aussi donc c'est pour ça que en un an, ben on a le temps de voir un petit peu si le métier déjà nous botte, l'ambiance et la façon de travailler qui est chez nous, qui est un peu différente. Parce qu'on n'a pas une personne qui décide de tout et puis tout le monde doit suivre, on a beaucoup de discussions beaucoup de groupes qui sont créés en interne. Donc voilà ça plaît pas à tout le monde, c'est un peu particulier (*rire*). Donc on a eu 3 personnes qui après un an ben on dit « non, moi je préfère pas ». Donc voilà, un an. Après ça peut être plus. Alors, c'est plus pour 2 raisons : soit ils sont arrivés après l'Assemblée Générale qui a lieu fin mai/début juin. Et donc là les associés sont nommés à l'Assemblée Générale. Quelqu'un qui a été engagé en juillet, d'office ça fera quasi 2 ans avant de devenir associé. Et alors on a déjà eu le cas aussi, on a proposé à un collègue et le collègue nous dit « bah moi je me sens pas encore assez à l'aise, ou assez mature pour pouvoir franchir le pas ». Et il a décidé pendant un an de plus d'être « simple travailleur », c'est un peu bête de le dire comme ça (*rire*), mais de ne pas devenir un associé. Et puis il l'est devenu 2 ans après parce que voilà, il avait déjà grandi aussi et vu autre chose. C'est souvent des cas où quelqu'un sort de l'école, c'est son premier boulot et où il se dit « ben oui mais qu'est-ce que ça apporte réellement », donc il faut le temps de voir aussi, ce qui est très bien.

Anaïs : Ah oui je vois. Ben, je trouve que c'est compréhensible de se donner un peu le temps de mieux cerner la chose. Ben super, merci ! Ben ça me permet de rebondir sur la section suivante de mon petit guide. Donc voilà, chez vous il y a un mode d'organisation du travail qui

est un peu différent, et donc je me demandais, voilà, pour vous, qu'est-ce que le management participatif ?

Miguel : Alors pour nous, fin, pour moi en tout cas, c'est vraiment que tout le monde soit sur le même pied d'égalité. Ou en tout cas donner la parole à tout le monde. Si je prends le cas chez Damnet, on est organisé en cercles. Donc on a pas de (*moment de réflexion*), y'a un comité de direction qui est là, mais chacun en réunion peut amener un point. On a une réunion entre associés, chacun peut amener un point aussi. Et donc un point qui est discuté, qui est amendé, qui voilà, qui suit sa vie euh, voilà, les locaux on discute tous ensemble. Y'a pas quelqu'un qui dit « voilà, j'ai décidé l'année prochaine j'achète un bâtiment où je fais construire, ou machin ». Donc c'est vraiment une discussion qu'on a tous ensemble. Et donc l'idée c'était vraiment que chacun amène ses idées (*silence*) parce que voilà y'a toujours plus dans deux têtes que dans une (*rire*). Mais, qu'il y ait pas quelqu'un qui décide un peu parfois, un peu bêtement et dire « ben voilà je vais dans cette direction-là ». C'est vraiment de faire jouer le collectif. Et que chacun puisse un peu amener sa pierre à l'édifice et aider aussi, épauler la direction ben qui a pas la science infuse. Donc c'est vraiment ça, c'est se baser plus sur les forces de chacun. Euh, pour moi c'est ça. Management participatif c'est essayé beh de faire confiance à différentes personnes mais qui sont bonnes dans leurs types de boulots et voilà. Et pas diluer, mais donner vraiment les responsabilités à plusieurs personnes en fonction des besoins.

Anaïs : D'accord. Et ça m'amène du coup à vous poser la question : quelle est la nature de la participation en fait chez vous ?

Miguel : (*Silence*) Euh. Qu'est-ce que vous voulez dire par la nature de la participation ? C'est comment on le met en place ?

Anaïs : C'est comment vous le mettez en place, mais c'est aussi est-ce que c'est une participation à toutes les décisions, à certaines décisions, voilà.

Miguel : Oui, pas à toutes les décisions. C'est-à-dire que on a quand même un comité de direction. On est bientôt 3, enfin je dis bientôt parce qu'un ancien collègue qui était directeur général est parti fin juin, j'ai quand même bossé avec lui 17 ans donc ça fait un changement (*rire*) et on a un nouveau directeur qui arrive là dans un mois, le 16 août. Et donc on est trois dans le comité de direction pour certaines décisions. Alors il y a des décisions qu'on prend, qui nécessitent pas forcément l'avis de tout le monde. Y'a une question salariale où là c'est vraiment la seule partie qui n'est pas mise noir sur blanc et donnée à tout le monde. On y réfléchit et pourquoi pas en fait mais c'est voilà, c'est toujours un peu un sujet tabou en Belgique (*rire*).

Donc il y a plus ces décisions-là. Maintenant toutes les autres, ont amène plus une idée ou un point qui a déjà été travaillé en réunion entre associés. On dit voilà, « la politique... », j'invente mais c'est ça va venir sur la table, « la politique des véhicules », on a des voitures de société donc est-ce qu'on part sur telle marque, tel modèle, tel mode de financement, qu'est-ce qu'on fait quand il y a de l'hybride, de l'électrique maintenant, fin ce genre de choses. Là on met un point, parfois on vient avec une note qui est déjà travaillée 2 pages, 5 pages peu importe. Des choses qu'on a déjà travaillé un peu en comité de direction, mais pour ne pas venir avec un point et que ça parte, euh, en vrille, dans tous les sens. Et que voilà, ça n'apporte rien à part perdre un peu de temps. On amène ce point-là et après, bah voilà c'est, y'a un débat, une discussion. Il peut, fin ça arrive de temps en temps, on se dit « ok, on doit revoir notre copie, y'a des choses, ben oui, auxquelles on n'a pas pensé ». C'est peut-être pas forcément une bonne idée, et il y a des choses qui sont discutées en réunion et on leur dit oui mais ça et ça, on y a réfléchi et donc c'est pour ça qu'on vient avec ça parce que légalement, on ne peut pas faire ça ni ça, ni ça. Donc ce qui fait que voilà on donne vraiment l'info à tout le monde, et après ben, c'est en discutant qu'on essaye d'adapter la proposition pour qu'elle convienne à la majorité. Alors, convenir à tout le monde c'est chaud (*rire*). A 5 ça va, à 35 c'est compliqué. Et donc voilà, on glisse plus à la majorité parce que ça devient impossible d'avoir un consensus (*moment de réflexion*). Voilà, ça c'est vraiment nous comment on veut fonctionner. Pour les locaux c'était pareil. On a fait des groupes de travail avec toute l'équipe donc parfois tous ensemble ou par petits groupes, mais vraiment on a impliqué tout le monde. Voir comment on voulait mettre en place les locaux, la décoration, l'agencement des espaces, la lumière. Donc on a vraiment impliqué tout le monde dans la discussion. Parce que c'est les locaux de tout le monde aussi. Donc on voulait pas décider de mettre ça, ça et ça. Et puis il y a un groupe qui s'est créé qu'on appelait le « cercle espace ». Et donc là il y a quelques personnes qui étaient motivées, qui étaient volontaires, pour gérer le lien avec le menuisier, avec les décorateurs, ce genre de choses. Suite à toutes les infos qu'on a récolté en grand groupe, après c'est eux qui sont une sorte de mandat pour mettre en place et suivre ce qu'on avait décidé ensemble.

Anais : D'accord mais c'est toujours vous qui venez d'abord avec l'idée en premier ou ça peut venir des autres travailleurs ?

Miguel : Oui ça peut très bien venir des autres. Nous en fait en comité de direction quand on amène une idée c'est quelque chose qu'on doit absolument mettre en place. La réforme des statuts, la gestion de la flotte véhicule... On doit le faire à un moment donné et donc ça on revient avec quelque chose qui est une « pièce à casser », à valider. Maintenant, en réunion,

tout le monde peut mettre un point. Donc on a des réunions tous les mois tous ensemble. Soit staff général ou technique. Et là c'est libre. Donc tout le monde peut mettre des points. Et entre associés on a mis en place, mais y'a très peu de temps, c'est encore en rodage, une boîte à idées. Et donc chacun peut amener, pas un point, mais une idée. Et alors en fonction du nombre de votes ou de gens qui disent « ah ben tient oui ça j'aimerais bien qu'on avance, qu'on creuse l'idée ». Donc c'est pas un point qui dit « ok, moi je viens avec un point d'information, une décision, non c'est vraiment quelque chose qui dit « ok en point d'amélioration, moi j'aimerais bien qu'on travaille là-dessus ». Et alors ici, ben, y'a deux points qui sont dégagés. Donc y'a un petit groupe qui s'est créé, encore de volontaires, pour affiner le sujet. Et puis on revient, le mois suivant, fin c'est toutes les 2 semaines je crois que c'était. Et (*moment de réflexion*) toutes les deux semaines alors, on voit un petit peu l'évolution. Est-ce que ça a avancé ? Alors ils présentent un peu et à partir de là on dit « ok c'est nickel ce qu'on a fait », alors on peut mettre en place. Et celui qui met en place, ben, c'est plus la personne concernée. Donc c'est pas forcément les personnes qui ont réfléchi à l'idée. Par exemple, euh, ici y'a un point sur les, euh, (*moment de réflexion*) le changement de fonctionnement tarifaire. Nous on fonctionne en tarif régie, on va peut-être passer en abonnement, y'a différentes réflexions. Et donc là, ben, ça sera plus la partie commerciale qui va mettre ça en place, mais sur base d'une idée de 3 ou 4 personnes qui ont réfléchi à différentes options. Après, c'est pas leur rôle non plus. Donc ça, c'est une idée qui a été validée par l'ensemble. Et donc c'est le cercle qui en est responsable et qui va la mettre en place.

Anaïs : D'accord.

Miguel : Et donc c'est vraiment que tout le monde soit derrière l'idée et qu'on valide, ben, qu'on valide tous ensemble et pas juste une personne qui valide quelque chose qui sera peut-être pas suivi par l'ensemble de l'équipe. Et donc voilà, c'est ça qu'on veut éviter. Et le management participatif justement amène à ce que tout le monde soit porteur de l'idée aussi. Euh, après ça prend plus de temps, ça c'est sûr. Parce qu'on va, on vient, on réadapte. Voilà c'est pas quelqu'un, clac on décide, en 2 semaines c'est fait. Non, ici ça peut prendre quelques mois, quelques années en fonction des idées. Mais voilà, au moins on est sûr que derrière, on a l'adhésion de l'ensemble de l'équipe.

Anaïs : D'accord. Et si je comprends bien, du coup voilà, cette participation, la participation chez vous, elle est en continu en fait. C'est pas seulement pour certains sujets ou à certains moments, c'est tout le temps ?

Miguel : Oui, oui pour un peu tout. Donc oui, c'est vrai que c'est un peu tout le temps effectivement (*rire*).

Anaïs : D'accord.

Miguel : Après ça peut (*moment de réflexion*) frustrer certaines personnes qui se disent « ok j'ai une idée, je l'amène, je suis tout content ». Et puis finalement, au cours des discussions, on voit que ça n'ira pas ou pas tout de suite. Donc peut-être que c'est une très bonne idée, mais quand on aura 40 ou 50 personnes on pourra mettre ça en place. Parce qu'il y a parfois des bonnes idées mais qui nécessitent une autre organisation. Et que à 30, ben, on arrivera pas parce qu'on a pas assez de personnel pour mettre en place une organisation comme on voudrait le faire. Donc voilà pour ça, ça frustre un peu les gens. Mais voilà, mais comme on dit ça reste une démocratie. Quand on vote, ben oui, parfois l'élu c'est pas celui pour qui on a voté qui est passé. Et voilà, il faut vivre avec et la vie continue (*rire*). Donc c'est à peu près la même chose ici. Mais l'idée c'est vraiment d'expliquer le choix aussi. Pourquoi est-ce qu'on n'a pas suivi cette idée-là ? Pour telle, telle, telle raison. Donc on essaye à chaque fois d'expliquer, d'argumenter. Voilà, c'est comme ça qu'on essaie de le faire un maximum, d'être au maximum transparent en tout cas.

Anaïs : D'accord. Hum, je voulais aussi vous demander, est-ce que chez vous, ces dynamiques participatives, hum, sont structurées ? Est-ce qu'il y a des règles en fait à suivre, est-ce que c'est écrit noir sur blanc qui peut participer, comment les individus peuvent participer, etc. ?

Miguel : On a pas mal de documents sur l'organisation en cercles qu'on a mis en place. Qui est présent dans quel cercle, les activités du cercle, la raison d'être de chaque cercle aussi. Donc on a vraiment des documents qui sont très détaillés sur les endroits de discussion. Donc on a le comité de direction, le CTA c'est le Conseil de Travail Associé, un nom qu'on a trouvé il y a quelques années, le conseil d'administration, l'Assemblée Générale, les réunions d'équipe... Donc on a chaque fois défini les lieux et qui fait quoi. Alors, les interactions entre les différents cercles aussi. Donc nous on a vraiment tout documenté et c'est un travail qu'on a fait ensemble. Donc ça on a pris 2 ou 3 demi-journées je pense (*rire*) pour aboutir à ça. Et puis, c'est un document qui doit vivre aussi. C'est pas figé parce que voilà, la vie d'entreprise fait que y'en a qui partent, y'en a qui arrivent, y'en a qui ont d'autres idées. Donc voilà, on essaye de (*rire*) d'avoir une base cohérente et après y'a des ajustements à faire. Le métier évolue, la vie aussi. Donc voilà on agence différemment, ont recréé un autre cercle pour ce qu'on a fait dernièrement, pour automatiser des processus en interne, pour nos clients. Donc là, y'a quelques

personnes qui ont créées ça et qui avancent dessus. Et ça c'est encore documenté aussi. Voilà, quelle est la raison d'être de ce cercle-là, quelle est l'interaction avec les autres, la valeur ajoutée... Donc ça, tout est vraiment bien décrit. Et les réunions aussi. (*Moment de réflexion*) Oui, on a chaque fois, on l'a moins mis en place avec les confinements, mais avant on avait toujours un facilitateur, un timeur, un scribe et un poste de décision. Enfin voilà, c'est certains principes. Enfin comme ça, ça structurait et on faisait une tournante de rôles. Donc celui qui animait la réunion était pas toujours le même, celui qui prenait les notes non plus, celui qui était garant du temps non plus. Donc voilà ça, ça dynamisait un petit peu et ça permettait de respecter certains timings, sinon ça déborde.

Anais : Mais du coup je me demandais, est-ce que vous pensez qu'un management participatif ça offre la possibilité en fait à chaque travailleur de mieux trouver sa place au sein de l'entreprise ?

Miguel : Euh, oui, ouais ça j'en suis assez convaincu parce que chacun peut donner son avis et peut s'exprimer librement. Y'a pas de frein, y'a pas honte, y'a pas de mauvaises questions donc chacun peut, en réunion, dire « voilà, tiens j'ai pensé à ça » ou « dans mon ancien boulot j'ai vu qu'il y avait ça on l'a jamais mis en place pour telle raison, est-ce qu'on peut étudier ça ». Y'a pas de souci, c'est bien. Justement nous on aimerait bien que les gens amènent plus de points. Après, en fonction des caractères de chacun c'est différent. Mais voilà, nous on pousse vraiment à ce que ce ne soit pas que les 2 ou 3 personnes au comité de direction qui amènent des points. C'est pas du tout l'idée. Justement, ça serait bien que ce soit l'inverse. Donc que tout le monde se sentent libres et qu'ils puissent apporter des nouvelles idées et des améliorations. Et généralement, ben, on écoute de toute façon et ça suit. Pour la plupart, on suit les idées. Donc je suis assez convaincu.

Anais : D'accord. Mais du coup, les individus sont plus valorisés de cette façon-là ? Leurs idées sont plus valorisées aussi parce qu'on les écoute ?

Miguel : Oui, c'est pas juste... Enfin, dans beaucoup d'autres sociétés je vais dire classiques, en tout cas dans l'IT, ben l'idée elle vient du haut et puis on doit suivre. Qu'on soit content ou pas. Et quand on amène une idée, elle sera pas franchement suivie. On a eu quelques entretiens d'embauche dernièrement c'était ça. On nous dit « ben oui, enfin moi j'en ai parlé depuis 1 an ou 2 ans à mon chef, machin parce que y'a ça qui va pas » et son supérieur dit « non, je m'en fiche, je vais faire comme ça ». Et donc voilà, les gens essaient de mettre des choses en place et c'est pas suivi. Et puis bah, à un moment donné, ça démoralise les gens, ça les mine. Ici on

essaie justement d'écouter tous ces gens-là et d'utiliser leurs forces. Donc oui, ça les gens se sentent plus impliqués. Et la société appartient à tous les travailleurs associés, elle n'appartient pas à une seule personne. Ça change aussi la donne. C'est que voilà, y'a pas une personne qui a 200.000€ de capital et qui lui, fin d'année ; reprend tous les bénéfices. Nous ici, ils sont distribués à tous les travailleurs associés de manière égale. Et oui j'ai oublié de dire en introduction, c'est qu'on fonctionne sur le principe d'un homme-une voix. Ou une femme-une voix (*rire*). Et donc celui qui a amené 1000€ de capital ou 40.000€ en Assemblée Générale, il a exactement le même poids. Contrairement aux entreprises classiques où quand t'as amené 100.000€, bah, t'as un peu plus de poids que celui qui amène 1000€. Donc voilà si lui dit oui, généralement ça passe. Ici non, c'est une personne une voix donc voilà tout le monde est sur le même pied d'égalité aussi.

Anaïs : Ha c'est chouette ! Et du coup, est-ce que ce type de management, selon vous un impact sur les relations entre les travailleurs ?

Miguel : Hum (*moment de réflexion*), c'est une bonne question. Entre les travailleurs je suis pas sûr parce que c'est plus... Entre les travailleurs c'est plus une question d'affinité ou de tempérament. (*Moment de réflexion*) Oui c'est ça, d'affinité, d'atomes crochus. Voilà, que ça soit une société classique où coopérative, à mon avis, les gens qui s'entendent bien vont quand même plus discuter ensemble qu'avec d'autres. Donc voilà, c'est vraiment plus pour la partie entre l'employé et la structure qu'entre les employés mêmes. Voilà, je ne sais pas si ça change beaucoup.

Anaïs : D'accord. Et est-ce que chez vous, des choses sont mises en place, par exemple des team buildings ou autres moments de rencontres ; en dehors du travail ? Et est-ce que ça s'inscrit dans cette idée un peu de participation où tout le monde est sur le même pied d'égalité ? Donc la hiérarchie je vais dire, fait des choses avec les travailleurs et y'a pas de différence. On peut se voir en dehors et tout le monde s'entend quoi ?

Miguel : Ouais tout à fait. Oui ça arrive souvent. Maintenant on a un peu perdu ça depuis 2 ans où on faisait un team building tous les ans avec toute l'équipe. Après ceux qui n'étaient pas dispos, n'étaient pas dispos. Mais on essayait de rassembler tout le monde hors des bureaux. Une journée détente. On a fait des activités diverses et variées avec les années, un peu partout. Et donc oui, ça c'est quelque chose qu'on doit remettre en place. Bon, depuis les confinements où un peu tout était à l'arrêt, dans tous les sens et certains collègues étaient plus sensibles que d'autres au Covid. Donc c'était compliqué de réunir tout le monde. Maintenant, on va essayer

de remettre en place ça. Ça c'est de manière plus structurée. C'est à dire qu'on fait un team building, une personne dit « ah tiens moi j'aimerais bien faire ça ou je connais ça », ok, vas-y fonce, organise le truc (*rire*). C'est pas toujours la même personne qui organise. Par exemple, y'en a qui aiment bien faire ça et y'en a un qui dit « moi j'ai une idée machin mais je préfère pas m'en occuper ». Ok, l'idée c'est déjà cool parce que au moins ça change un peu de ce qu'on a déjà fait. Il y a alors de manière plus informelle, bah ça arrive souvent plus le vendredi peut-être maintenant déjà depuis 1h, ça dépend qui est là le vendredi... Généralement on est tous là, mais qui boivent un coup après journée. Donc ça, on reste au bureau et on a un kicker dans les bureaux, on a un petit bar qu'on a mis en place. Donc voilà, c'est des choses sympas qui se font naturellement en fait. Quelqu'un qui dit « ah tiens je paye un coup vendredi » ou ça se fait naturellement les gens restent un peu plus tard. Donc ça, on le fait quand même très régulièrement. Je pense que les gens ont besoin depuis les confinements. Donc, ils en ont un petit peu marre, donc on y reste un peu plus. Mais oui, après, en dehors de ça, chaque équipe technique, parce qu'on est divisé en équipes pour pas avoir une équipe de 30 personnes, chaque équipe fait un team building aussi en petit groupe. Alors là, ils sont autonomes. Donc ils organisent un peu ce qu'ils veulent. Y'en a qui ont fait un laser game, y'en qui ont prévu quelques heures dans un lieu de réalité virtuelle, du karting, y'en a qui vont au restaurant. Donc voilà, chacun fait un peu comme il le sent en fonction d'un budget défini. Après, ils s'organisent. Donc c'est des choses qu'on pousse aussi. Ou voilà une fois j'ai amené des glaces, j'ai acheté des glaces une fois pour l'équipe. J'ai dit, voilà dans le congèle il y a tout ça, donc à midi voilà un petit cornet pour tout le monde ou d'autres glaces. Donc voilà, ça de temps en temps. Ma collègue amène des fruits puis voilà on essaie d'amener des petites choses comme ça de temps en temps.

Anais : C'est chouette ! (*Rire*). J'ai une question qui me vient et qui n'a pas de rapport avec le team building mais chez vous, les responsabilités sont partagées ?

Miguel : (*Moment de silence et de réflexion*) Oui, il y a des responsabilités qui sont au chef du comité de direction mais y'en a aussi dans le chef de responsable d'équipe pour le projet pour la partie commerciale, pour le helpdesk et pour les équipes techniques.

Anais : Ah d'accord. Ça va. (*Rire*). Donc là on a parlé, enfin vous avez parlé surtout, de l'impact de la crise sanitaire. Donc ça me permet de venir justement ben à la seconde partie de mon sujet qui concerne les outils collaboratifs qui ont été mis en place à la suite de cette crise sanitaire. Donc un peu comme pour la définition du management participatif, pour vous qu'est-ce qu'un outil de travail collaboratif ?

Miguel : Euh, alors, se sont toute une série d'outils, quels qu'ils soient, ben, qui permettent de travailler ensemble peu importe où on est dans notre cas. C'est comme ça qu'on le voit en tout cas. Et de garder un certain lien même si on se voit pas tous au même endroit. Et dans notre cas, c'était déjà le cas avant parce qu'on autorisait déjà une demi-journée de télétravail par semaine depuis déjà pas mal d'années. Donc tout était en place chez nous. Donc c'était assez simple. Puis, comme on est dans le secteur IT (*rire*), plus facile.

Anaïs : (*Rire*) Et pourquoi de base vous aviez décidé d'instaurer cette demi-journée de télétravail et d'utiliser ces outils ? Il y avait une raison particulière ?

Miguel : Oui, il y a plusieurs raisons. C'est que plusieurs collègues sont souvent sur la route pour aller en clientèle. Et donc, c'est parfois un peu dommage de dire voilà, quelqu'un qui habite à Braine-l'Alleud, qui va chez un client à Bruxelles au matin, et ce qu'il doit revenir à Namur ? C'est une perte de temps déjà et une perte d'argent. Et donc voilà, s'il a fini à Bruxelles à midi, il va retourner chez lui et il termine la journée chez lui. Un collègue qui habite à Mons, il va pas faire les allers-retours à Namur tous les jours. C'est épuisant, ça ne sert pas à grand-chose. Et donc on a dit voilà, une journée par semaine, une journée et demie parce que le vendredi après-midi est consacré aux réunions d'équipe. Donc on s'est dit, voilà, le vendredi matin c'est pas obligatoire non plus, mais venir au moins pour l'après-midi. Donc voilà c'était pour aussi gagner en confort de vie pour certaines personnes qui se déplacent beaucoup. Et pour éviter les trajets inutiles, simplement. Donc ça, c'est vrai qu'on l'avait mis en place pour ça, pour voilà essayer d'avoir une balance vie professionnelle / vie de famille correcte (*rire*).

Anaïs : Et donc, ça serait un peu un avantage de ces outils, cette balance et éviter les déplacements ? Et du coup je me demandais, selon vous, quels sont les avantages de ces outils en situation de management participatif ?

Miguel : Ben avantages ou inconvénients ? Parce que c'était plus compliqué, dans notre cas c'était plus compliqué de garder une participation avec un grand groupe. Quand on est tous ou qu'on est 30 dans une salle de réunion ou dans nos locaux, voilà y'a beaucoup d'informations, y'a de la discussion. Ce qui se passe à distance c'est qu'on est devant son écran, voilà, tout le monde a sa caméra donc c'était pas trop un problème. Mais on posait une question et y'avait rien qui se passait. Parce que oui, y'a l'écran qui bloque un peu. Les gens font autre chose, y'a un truc qui passe, on se dit « tient mon téléphone sonne », voilà. Que quand on est tous en groupe, voilà l'ambiance est différente et l'attention aussi. Donc ça, ça nous a un peu coincé parce qu'on n'arrivait pas à avoir une discussion correcte. C'était vraiment plus un monologue.

On a un point, la personne a un point et puis voilà. Et puis, y'a pas trop de réactions. Donc c'est vraiment compliqué d'avoir de la participation à distance. Ça c'était très compliqué. Maintenant l'avantage c'était d'avoir vu aussi en réunion, bah, des gens qu'on voyait moins ou qui angoissaient à l'idée de venir au bureau avec autant de personnes. Voilà, pour différentes raisons. Mais il y en a qui avaient quand même peur du taux d'infection qui remontait et autres et qui préféraient ne pas trop se mélanger. Donc ça, voilà, ça permet aussi de les voir. Ou plus souvent. Et voilà, on fait une réunion Teams de 5 ou 10 minutes, hop, hop, hop, on l'appel et ça va directement. Ça augmente en tout cas les contacts avec les collègues aussi. Bah, le chat ou les visios, on clique, ça va très vite. Que bah, avant, on avait le téléphone, ça ne changeait pas non plus, mais les gens pensent pas forcément à appeler et tout. Alors que là, on est directement dessus, on clique. Et donc ça, ça améliore, ça accentue un peu les réunions. Mais oui, pour une participation, voilà, travailler sur un sujet avec tout le monde c'est mission impossible.

Anais : Si je comprends bien en fait, c'est que c'est de cette manière-là que les outils ont modifié en fait la pratique du management participatif ? C'est que voilà, c'est plus compliqué de réunir les gens et d'avoir un réel dialogue ?

Miguel : Oui c'est ça. Les outils techniquement ils sont là, c'est facile d'avoir tout le monde. Mais ça ne pousse pas en tout cas à la coopération, à la collaboration sur certains sujets qui demandent un débat aussi. Parce que, oui la technique fonctionne, Teams c'est un bon outil, mais quand quelqu'un parle en même temps qu'un autre, après, ça coupe. Ce qui est logique, le micro se coupe et puis il y a une pause et puis les gens n'osaient pas. Voilà, ça a un peu coïncé à ce niveau-là.

Anais : Donc ça me permet de rebondir sur ma question suivante, mais j'allais vous demander comment se déroule la prise de décisions participatives quand on est en distanciel comme ça, où chacun a recours à des outils ?

Miguel : Ce qu'on faisait pour essayer de faire autrement c'est qu'on donnait systématiquement la parole à tout le monde. Alors on faisait un tour, pas un tour de table, un tour d'écran (*rire*). On le faisait comme ça parce qu'alors comme on voyait pas tout le monde autour de la table, comment ils réagissaient, alors on demandait à chacun de donner son avis. On faisait comme ça, ou via des votes ou d'autres outils comme Wooclap qu'on a utilisés quelquefois. Je sais pas si vous connaissez ? Mais nous on a utilisé quelques fois et c'était, voilà, c'était sympa, les gens se prêtaient plus facilement au jeu. A partir d'un moment ça partait en vrille. A un moment donné, vers la fin, ça ressemblait plus à rien. Mais voilà, ça changeait un peu, ça mettait un petit

peu de dynamisme. On a essayé de trouver d'autres outils. On avait utilisé, mais j'ai oublié le nom, c'était une sorte de, comme un jeu vidéo. Chacun avait son personnage et on avait une sorte de de carte avec un bâtiment, une forêt, peu importe. On choisissait. Donc, chacun avait son petit personnage et on pouvait aller discuter avec l'autre. Donc voilà, c'était plus ludique qu'autre chose. On se baladait puis on arrivait et là ça créée une sorte de salle avec les 2 ou 3 personnes qui étaient là. Puis, quelqu'un pouvait quitter et revenir. Voilà c'était vraiment pour essayer de créer des petits salons de conversation mais d'une manière un peu différente. Là, il fallait seulement faire bouger son personnage pour aller discuter avec l'un ou l'autre. C'est des choses qu'on a essayé de mettre en place mais voilà, qu'on a essayé une fois, c'était bien mais sans plus (*rire*).

Anaïs : D'accord. Et du coup, est-ce que ces outils favorisent, selon vous, certains types de participation plutôt que d'autres ?

Miguel : En petits groupes. Ça, ça marchait bien. Au sein de certains plus petits cercles ou des cercles temporaires qu'on a créé pour travailler sur tel ou tel sujet, ça marchait très bien. Parce qu'alors, on utilisait Teams tout le temps. Donc ça permettait de faire des réunions plus régulières. Y'avait pas besoin de se retrouver tout le temps au bureau. On avait l'avis de chacun, on pouvait partager des documents aussi directement, donc voilà. En petit groupe on se rend compte que ça marche très bien, grand groupe c'est compliqué. Mais en petit groupe, c'est plus réactif. Y'a le chat, à 4 ou 5 ça discute plus vite. Que à 30, si on veut lire tous les échanges, c'est compliqué. On en a beaucoup, y'en a qui lisent rien. Qu'en petit groupe, voilà, y'a vraiment plus d'interactions, c'est vraiment ça. Et les partages se font de manière plus fluide aussi.

Anaïs : Mais du coup, ça portait surtout sur des décisions de plus court terme ? Je veux dire une participation de plus court terme ?

Miguel : Oui et non. Parfois c'était sur du plus long terme aussi. Comme l'aménagement des locaux. Ça fait un an et demi qu'on y est mais y'a encore des choses qui sont arrivés il y a quelques semaines. Donc c'est vraiment plus sur du long terme. Bon après voilà, c'est des délais de livraisons qui sont compliqués (*rire*). Mais euh, qu'est-ce qu'il y avait d'autres (*moment de réflexion*). Si, y'a d'autres groupes qui peuvent être là pendant un certain temps. Après, on a des groupes, bah, nous on est 3 dans le commercial, bah, on fait des réunions toutes les 2 semaines. Alors maintenant on est tous au bureau. Mais parfois, y'en a un qui doit rester à la maison pour différentes raisons. Donc on met tous les points de la réunion et on organise tout dans Teams. Donc ça, c'est des outils qui ont vraiment permis de structurer aussi certaines réunions. Avant

on faisait dans un fichier Excel. Ici qu'on soit au bureau ou à distance, on a accès à tout, de manière plus rapide aussi.

Anaïs : Est-ce que du coup les outils favorisent la participation à certaines décisions plutôt qu'à d'autres ? Contrairement peut-être à comment les choses se faisaient avant la pandémie, avant ce télétravail forcé en fait ?

Miguel : Non, je dirais que ça n'a pas trop changé. Après on utilise des outils, ben, comme les Forms, les formulaires ou les votes. Ça peut peut-être accélérer certaines choses. Dire voilà, au lieu de se réunir et de faire un vote à main levée, pour avoir l'avis de tout le monde sur une question, y'a un formulaire que tout le monde remplit. Et on peut le faire même entre deux réunions. Donc on n'est pas obligé d'attendre la réunion suivante. Il y a un outil qui est en place, ben, on l'utilise et après on gagne du temps pour la réunion suivante. On sait que voilà, y'a eu autant de personnes pour oui et pour non, et voilà.

Anaïs : Et est-ce que la prise en main des outils a été la même pour chaque travailleur ou est-ce qu'il y en a qui ont rencontré des difficultés ? Parce que vous m'avez parlé du fait que vous utilisiez déjà ça avant, donc j'imagine que ça a facilité la chose ?

Miguel : Ben oui, parce que nous on est dans le secteur informatique donc c'est que nous on l'utilise. Et puis, on fait des formations pour nos clients aussi. Alors les personnes qui ne sont pas techniques chez nous, toute la partie administrative, compta... Aucun problème non plus. Donc on n'a même pas fait une grande formation, c'était assez intuitif. Et la façon dont on l'a mis en place, tout le monde a vraiment accroché directement. Pour ça, aucun problème.

Anaïs : Et chaque travailleur a accès aux mêmes outils ou peut-être que vous, à l'administration, avez des outils qui ailleurs ne sont pas utilisés ?

Miguel : Non, tout le monde a accès aux mêmes. Y'a certains logiciels comme à la compta, bah voilà, c'est qu'eux. Mais pour ce qui est outils collaboratifs, tout le monde a accès aux mêmes.

Anaïs : Alors voilà, je me demandais aussi, est-ce que les outils permettent d'accorder plus d'attention à chacun des travailleurs ? De manière plus personnelle, plus individuelle en fait ? Est-ce que les outils facilitent le fait que chacun peut venir apporter son idée comme on en parlait plus tôt ?

Miguel : Oui. Je veux dire, avant, on mettait tout dans un fichier Excel, fallait se connecter au serveur, ouvrir le fichier, retrouver où était le fichier... Ce genre de choses. Ici, comme tout le monde est en Teams un peu près toute la journée, on sait qu'il y a un canal staff pour la réunion,

et on met le point. Donc oui, ça a facilité. Mais c'est pas pour ça que les gens l'utilisent, c'est pas pour ça qu'il y a plus de points, mais c'est plus facile d'accès.

Anaïs : D'accord... Et vous pensez que ces outils permettent valoriser le travail de chaque individu, de chaque travailleur de manière plus efficace puisque c'est sur une plateforme, etc. ?

Miguel : En valorisation non, pour moi ça ne change pas grand-chose. Parce que nous, on valorise pas sur cette partie-là. Non, ça n'a pas changé.

Anaïs : Et, est-ce que ces outils, par rapport aux relations entre les différents travailleurs (*moment de réflexion*). Tout à l'heure on disait, voilà le management participatif, bah, ça a pas forcément d'impact sur la relation entre les travailleurs, et est-ce que avec les outils, y'a eu un changement à ce niveau-là ?

Miguel : (*Moment de réflexion*) Peut-être encore en plus petites équipes où voilà, on organise ça, ça, ça et ça. On va envoyer un message dans Teams et c'est pas noyé dans toute la masse de mails. Et donc l'information passe plus rapidement. C'est du chat instantané. Donc, un peu comme si on était tous les uns à côté des autres. On va envoyer un message, on le reçoit et ouais « ok », paf, on réagit tout de suite et c'est bouclé en 5 minutes. Qu'un mail, bah, tout le monde est pas dessus tout le temps, y'en a qui oublie, y'en a qui ont plein de mails, ça se perd dans la masse. Donc oui, ça permet en tout cas de faire passer une information de manière plus rapide et à plus de monde en même temps.

Anaïs : D'accord. Et est-ce que ces outils-là ont permis de maintenir ces périodes de team building, de détente entre collègues ?

Miguel : Non, ça c'est vraiment plus marqué depuis qu'on est revenu un peu plus au bureau. Après, j'ai un collègue qui avait, via Teams, quelquefois organisé des tournois de belote. Il avait développé un petit soft qui permet de jouer à distance. Donc de temps en temps, pendant le confinement, il organisait ça avec 3 autres collègues. Pas toujours les mêmes. Et voilà, comme on peut plus se voir, alors on peut faire ça différemment (*rire*). Il avait fait ça quelquefois, oui. Mais non, ça s'est vraiment plus marqué depuis qu'on est revenu au bureau. Ça s'enchaîne plus facilement. A distance voilà, ça crée quand même une certaine barrière. Même si on se voit, ouais, c'est pas pareil. Apéro à distance, tout ça on a jamais, ça ne me dit rien. Une fois peut être. Mais pas tous ensemble.

Anaïs : Est-ce que les outils de travail collaboratif, selon vous, permettent que le partage des responsabilités soit plus efficace ?

Miguel : Non, c'est peut-être même l'inverse. Ça se disperse un petit peu. Comme c'est un outil qu'on utilise, c'est pas vraiment une discussion entre 2 personnes ou entre plusieurs. Et donc souvent, on voit que les gens réagissent différemment quand on est au téléphone, quand on est sur place, ou par mail. Donc tout ce qui est un peu outil, même à distance et autre, même si c'est plus facile d'utiliser, de toute façon j'écris ça puis voilà. Donc non, chez nous ce qui s'est passé, c'est l'inverse. C'est de dire voilà, on envoie un message et puis, bah, la personne répond ou répond pas. Si on est au téléphone ou devant, voilà on va dire qui fait quoi, quand, donc c'est plus simple.

Anaïs : De ce que j'entends, voilà, pour vous les outils ça a pas été « top top ». Mais, est-ce que pour vous ces outils offrent des possibilités que le travail en présentiel ne permet pas ?

Miguel : Oui, ça d'office ! Nous on les utilise vraiment beaucoup parce que voilà, maintenant, on doit s'adapter aussi. Mais ça permet oui, de pas faire bouger quelqu'un tout le temps. Et même vers nos clients. Ça nous est arrivé d'aller de Namur à Bruxelles pour 20 minutes. C'est un peu dommage. Donc là, on fait une visio, ça dure 15-20 minutes et puis voilà. On a l'information et c'est pas nécessaire de bouger. Donc voilà, c'est quand même intéressant d'utiliser tous les outils mis à disposition parce que, bah, tout le monde s'y habitué aussi. Donc c'est devenu un peu l'usage courant. Donc il faut pas les négliger, il faut les utiliser correctement. Pas faire des visios ou autre où on sait bien que c'est tendu avec un collègue ou avec un client. Et que c'est plus simple de se voir, de discuter, de boire un coup après, que de rester derrière l'écran. Et puis voilà, il reste la barrière de l'écran qui fait que on n'arrive pas à communiquer correctement 100%.

Anaïs : Et donc, j'entends que vous utilisez toujours Teams à l'heure actuelle. Est-ce qu'il y a d'autres outils que vous continuez d'utiliser, que vous utilisiez déjà peut être avant ou que vous avez mis en place, que vous avez découvert pendant la pandémie ?

Miguel : Non, c'est vraiment le seul outil. En plus, on est Gold Partner avec Microsoft donc on connaît très bien les outils et tout ce qui a été mis en place. Tous les autres, Slack etc. On utilise pas, c'est pareil. Pour ce qui est visios, appels... Téléphonie c'est vraiment que pour les appels. Et en interne non, c'est vraiment quasi que Teams qu'on utilise. Y'a pas d'autres non.

Anaïs : On est arrivé à la fin. Donc je sais pas s'il y a un sujet que vous souhaitez aborder ? Peut-être un sujet auquel j'ai pas pensé ou qui vous semble intéressant et sur lequel vous avez envie de discuter avec moi ?

Miguel : Comme ça, y'a rien qui me vient parce que je pense qu'on a couvert pas mal de choses déjà. Non, je pense pas, y'a rien qui me saute aux yeux comme ça.

Anaïs : Et vous, est-ce que peut être vous avez des questions à me poser ? Sur ma recherche ou autre ?

Miguel : Est-ce qu'il y a que nous que vous interrogez ?

Anaïs : Non, j'interroge aussi d'autres entreprises qui pratiquent le management participatif.

Miguel : Ah super ! Eh bien bon courage pour votre recherche alors d'ici le 16 août.

Anaïs : Merci à vous. Et je vous remercie encore une fois de m'avoir accordé votre temps. Passez une bonne fin de journée. A bientôt.

Miguel : Merci, aurevoir.

Anaïs : Aurevoir.

Annexe III : Retranscription de l'interview d'Olivier Heck – Enabel

Anaïs : Est-ce que tu peux te présenter rapidement, présenter ton organisation et ton rôle au sein de cette organisation ?

Olivier : D'accord, pas de souci. Alors je vais commencer juste par me présenter rapidement, puis l'organisation, puis présenter mon parcours et après mon rôle. Ça peut être plus facile. Donc Enabel c'est une c'est une agence belge en fait de développement. Alors, le métier qu'on fait est en partie similaire à ce que les ONG font. Si ce n'est que nous, on travaille essentiellement en renforcement aux systèmes de manière générale. Donc, ben, nous on a en fait notre Assemblée Générale, par exemple, c'est la ministre de la Coopération au développement. Et on est vraiment une agence officielle, quasi parapublic. Alors, je rentre pas dans les détails du statut, ça c'est une construction à la belge de société anonyme de droit public à finalité sociale. Donc effectivement, on a pas de but lucratif du tout. On est quasi une société ou une agence privée mais voilà, tout en étant tenu à toute une série de règles du public. Et tout en étant, finalement, la propriété de l'état belge à travers le ministre. Et donc, en réalité, très concrètement, on est plus ou moins 2000 personnes dans l'organisation. 10%, 200 personnes, sont à Bruxelles, au niveau du siège. Et 1800 personnes sur le terrain. C'est-à-dire la vingtaine de pays dans lesquels on travaille, principalement en Afrique et un tout petit peu au Moyen-Orient. Notre travail, notre mission consiste vraiment à construire en fait des programmes de développement. Donc avec les institutions des pays partenaires. Donc on construit vraiment, effectivement des programmes d'appui et de développement pour eux. Alors, ça peut être dans le secteur de la santé pour renforcer le système sanitaire sur différentes composantes, ça peut être en appui au développement portuaire. Ou dans certains cas, ça peut être également dans le secteur de la sécurité dans plusieurs projets police aussi. Dans des contextes un peu plus fragiles. Et pour mettre en œuvre ces projets, on collabore avec une série d'acteurs. On peut évidemment en parler pendant des heures, mais voilà c'était important que tu comprennes peut-être un peu quand même le domaine d'activité (*rire*). Dernier point, on est quand même une organisation en assez forte croissance aussi. En termes d'activités, de volume de projets qu'on développe, qu'on exécute. Et donc, aussi en termes d'effectifs. On est passé de 2500 personnes y'a 2 ou 3 ans, à 3000 aujourd'hui. Donc voilà. Alors, moi en réalité, euh, j'ai fait école de commerce en termes d'études. J'ai travaillé quelques années dans le secteur privé, dans des sociétés de consultance bien connues, et puis en fait je suis parti après sur le terrain pour travailler d'abord en ONG pendant 6 ans. Et puis j'ai rejoint Enabel. Un an et demi à Bruxelles d'abord. Et puis après, essentiellement sur le terrain jusqu'il y a 3 ans. Euh, donc sur le terrain

plutôt dans les fonctions de directeur pays. Euh, sur le Niger, sur le Burundi et sur le Bénin. Jusqu'en 2019. Et en 2019 je suis revenu sur Bruxelles et sur le siège. Et là, j'ai repris la fonction de responsable, euh, de la cellule stratégie et développement organisationnel. Et donc tout ce qu'on appelle développement organisationnel, c'est tout ce qui est programmes de changement, programmes d'organisation des organisations. Dans différents domaines, donc aussi la transformation organisationnelle (*moment de réflexion*), la manière de travailler, le mindset, et notamment, ici depuis 2 ans, avec l'implémentation de ce qu'on appelle la gouvernance collaborative.

Anaïs : Super ! Et pourquoi vous avez décidé de rejoindre Enabel en fait ? Est-ce qu'il y avait une raison derrière, ou c'était juste une opportunité qui s'est présentée ?

Olivier : Alors en réalité moi j'avais toujours, enfin même pendant les études, j'avais toujours eu envie (1) de pouvoir travailler, de pouvoir tenter une expérience à l'étranger, et (2) de pouvoir, voilà, travailler plutôt dans le « secteur social » et d'avoir quelque chose « qui a plus de sens » en termes de missions. Que plutôt avoir des heures de consultance tout le temps. Donc, en réalité, après avoir travaillé 4 ans, à l'époque avec ma femme, après avoir travaillé 4 ans, euh, sachant qu'on avait directement eu un travail à la sortie de l'unif, on s'est dit ben voilà, c'est maintenant ou jamais. Donc si on commence pas à aller, à prospecter, à essayer d'aller sur le terrain, on va jamais y arriver. Donc là, on a pris une année sabbatique en réalité, on est parti au Cameroun pour travailler pour des organisations locales, l'ONG « Sos Faim ». Finalement, ça nous a bien plus, puis on est rentré un peu en Belgique parce que voilà, c'était juste une interruption de carrière. Et, le temps de retrouver, voilà, une autre opportunité sur le Burundi... Ce qui m'a permis de découvrir le secteur et finalement, d'y rester.

Anaïs : OK, super ! Merci beaucoup. Bah du coup, on va commencer les questions si c'est ok pour toi ? Donc je voudrais, d'abord discuter du management participatif, de la gouvernance participative. Et puis après discuter de l'impact des outils. Donc ma première question c'est qu'est-ce que signifie pour toi en fait le management participatif, la gouvernance participative ?

Olivier : En tout cas, ce que nous on essaye de mettre en place en matière de gouvernance collaborative, l'idée n'est pas de rentrer dans quelque chose qui est pas où tout le monde a son mot à dire sur tout et où on exagère un peu dans le côté participatif. Mais c'est malgré tout, effectivement, le fait de casser les silos. De travailler vraiment au-delà des départements, des services, etc. Notamment sur Bruxelles mais aussi les silos des sièges terrain. Parce qu'évidemment nous, la distance fait que malgré tout, les gens vivent des réalités différentes,

ont des préoccupations différentes. Et donc pour nous l'enjeu majeur c'était vraiment celui-là, vraiment de travailler ensemble derrière une vision commune, des objectifs communs et de pouvoir effectivement coconstruire des choses. Et notamment sur les programmes de changement, tout ce qui est travail d'amélioration. Si c'est juste quelque chose qui, finalement, est imaginé, créé par une équipe de Bruxelles, aussi intelligente soit elle, on risque simplement à un moment donné de pas avoir la bonne solution, parce qu'elle est pas adaptée aux réalités du terrain. Si effectivement on essaie de développer, parce qu'on a une problématique, je sais pas, sur la gestion financière, on met que des financiers autour de la table, euh, oui on va avoir un certain nombre de solutions avec un seul regard. Mais on se rend compte que voilà, le fait d'avoir des gens tout à fait différents autour de la table, ça permet d'être beaucoup plus riche. Ça c'est vraiment l'idée.

Anaïs : D'accord, et depuis combien de temps vous pratiquez ce mode d'organisation du travail chez vous ?

Olivier : Quelque part, du travail collaboratif, y'en a probablement depuis toujours parce que voilà, par exemple, quand on formule un nouveau projet c'est évident c'est pas qu'une personne qui travaille sur le montage d'un nouveau projet. C'est une équipe avec des financiers, des opérationnels, des experts dans différents secteurs... Ça c'est le premier aspect. Un deuxième aspect c'est que là, on a des programmes de changement qui existent depuis assez longtemps. Dans le cadre de ces programmes de changement, il y avait toujours un certain travail interdépartemental qui se faisait. Clairement, on voulait aller vraiment un pas plus loin. On voulait aller vraiment un peu plus loin sur la manière de travailler ensemble. Travailler ensemble c'est aussi bien effectivement collecter les idées et construire des solutions. C'est avoir les idées de différentes personnes pour enrichir ça, et c'est décider ensemble mais également par des pratiques de décision par consentement, et pas par consensus, pour être pour être efficace. Donc ici, quelque part, la gouvernance collaborative avec son set de pratiques nous permet finalement de mieux structurer, d'aller plus loin encore dans cette idée d'une gouvernance participative, collaborative.

Anaïs : Ah d'accord ! Et comment le personnel réagit en fait à ça, est-ce que tout le monde apprécie un peu ce travail collaboratif ou pas du tout ? Ou est-ce qu'il y a de divergences ?

Olivier : Euh... J'imagine que tu te doutes de la réponse (*rire*). Et non, comme n'importe quel changement, ben y'a des gens qui sont assez enthousiastes d'entrée de jeu vers l'idée, et d'autres qui sont plus beaucoup plus réfractaires. Ici, on touche évidemment en plus un changement de

structures, de gouvernance. Mais aussi un changement dans les attitudes qu'on peut avoir les uns et les autres. Et certainement, évidemment, les managers et directeurs. Et quelque part aussi, les autres personnes. Parce que ça exige d'accepter de faire un peu plus confiance dans un cadre donné, ça exige de lâcher prise sur un certain nombre de choses. C'est donc ce qu'on appelle du leadership distribué. Après, ça nécessite aussi donc de pouvoir donner certaines choses. Mais ça nécessite pour les autres aussi de pouvoir les recevoir et les prendre pleinement quoi. Et donc de dire, bah voilà, maintenant vous avez cette responsabilité-là, vous pouvez décider, vous pouvez proposer. Ben, on voit que dans le système, les gens n'ont pas toujours eu l'habitude, donc on tendance à dire « oui mais, on doit pas faire valider à tel niveau, à tel niveau, à tel niveau ? » ... Donc voilà, c'est quelque chose qui se construit vraiment dans le temps. Et donc oui, on doit pouvoir gérer, en tout cas effectivement, ces réticences de certains, ou en tout cas, cette interrogation sur, « oui, mais qu'est-ce que ça donne, et puis est-ce qu'on va pas perdre le contrôle ? », etc.

Anaïs : Quelle est la nature de la participation des travailleurs chez vous ?

Olivier : On a vraiment 3 types de participation. Il y a vraiment plus l'aspect « intelligence collective », le « brainstorm » en tant que tel. La collection d'idées nouvelles et de la construction de solutions face à une problématique donnée. Et donc ça c'est un premier axe. Un deuxième axe c'est ce qu'on appelle plus la prise d'avis. C'est plus le fait de dire, bah voilà, il peut y avoir une personne, un petit groupe de personnes qui a développé une proposition mais on a besoin, évidemment, de la challenger un peu avec les personnes qui, finalement, vont être concernées par la mise en application de cette proposition. Donc vraiment, la prise d'avis pour tenter d'améliorer quelque part, cette proposition initiale. Et 3ème axe on a la prise de décisions par consentement. Et peut-être juste pour donner un exemple, un chantier sur lequel j'ai travaillé quand je suis revenu à Bruxelles, ici il y a 3 ans, c'était élaborer notre stratégie à 10 ans. Parce qu'en réalité, on en avait pas vraiment définie au niveau de l'organisation parce qu'on a un contrat de gestion avec l'état qui fixe déjà un certain nombre d'objectifs. Mais quelque part, on sentait que pour nous, en interne, on avait un peu l'impression de dépendre des aléas politiques et de ce qu'on nous disait de faire. Plutôt que de se réapproprier, dans le cadre qui nous est donné, mais de se réapproprier un peu notre avenir et projeter ce qu'on a envie de faire en fonction de notre ADN. Et donc, on a fait vraiment tout un travail d'élaboration de ce document de stratégie. Voilà, bloc par bloc, on va vraiment travailler par petits groupes pour proposer des analyses ou des propositions de positionnement sur la manière dont l'organisation voudrait se positionner dans sa relation avec le partenaire en matière d'innovation, en matière de gestion,

en matière de solutions qu'on veut pouvoir proposer aux partenaires. Et puis après, ben, on a systématiquement soumis ces propositions et posé la question : « voilà, est-ce que vous êtes tout à fait en accord avec cette proposition, vous pouvez vivre avec, etc. ? ».

Anaïs : D'accord, je vois ! Du coup je comprends que, voilà, la prise de décisions maintenant est par consensus ?

Olivier : Par consentement maintenant. Historiquement, par consensus. Ça veut dire que de manière générale, on attendait que tout le monde soit d'accord, parfois jusqu'à la moindre virgule. Ce qui faisait que (1), ça prenait des mois et des mois. Et (2) à un certain moment, on accouchait de rien du tout parce que c'est un peu idéaliste de penser qu'on peut être tous d'accord sur quelque chose. Donc on est passé ici à un mode plutôt de consentement dans lequel voilà, y'a vraiment ce mécanisme de « il y a des gens qui font des propositions, on leur a donné la responsabilité de faire des propositions, il y a une prise d'avis obligatoire auprès des personnes impactées, concernées. Ceux qui font la proposition décident de tenir compte ou pas des avis donnés pour enrichir leur proposition, et puis cette proposition elle est soumise à décisions par consentement ». Ce qui veut dire que tout le monde ne doit pas, enfin c'est plus une sorte de non-objection quelque part. Vraiment le fait de dire est-ce que, enfin c'est « good enough to try, safe enough to go ». C'est vraiment, est-ce qu'on estime que voilà, c'est peut-être pas parfait, c'est suffisamment bon pour avancer et donc ça amène à ce qu'on puisse se dire, ben voilà, effectivement, c'est peut-être pas exactement ce que moi j'aurais mis sur la table, mais je peux vivre avec. Et très concrètement, ça aide beaucoup (*rire*). Ça a l'air de rien, mais ça aide beaucoup à différents niveaux. Y compris d'ailleurs dans le comité de direction. Ça aide beaucoup, effectivement, un certain lâcher-prise. Sinon, il y avait certaines personnes, effectivement, qui étaient très souvent juste dans la contradiction. Et donc, effectivement, voilà, ça créé des tensions, et ça permet pas forcément d'avancer. Et donc finalement, la prise de décision.

Anaïs : Ok, et à quelle fréquence les travailleurs participent-ils ? Est-ce que c'est de manière occasionnelle où est-ce que c'est plus régulier, de façon plus permanente ? Par là j'entends est-ce que c'est quand il y a besoin, quand il y a une grande décision à prendre ou même pour des plus petites décisions, est-ce que voilà les travailleurs sont sollicités ?

Olivier : Alors, c'est difficile de répondre blanc ou noir à la question, mais j'essaie d'illustrer un petit peu. Alors, y'a à la fois effectivement des moments *adoc* comme on disait, ben voilà, cette stratégie 20/30 où là c'était carrément une consultation de tous les collaborateurs Enabel,

de Bruxelles et de terrain. Ça veut dire que tout le monde répond, en tout cas c'était ouvert. Evidemment, pas tout le monde répond. Et annuellement, effectivement, lorsqu'on élabore ce qu'on appelle notre plan d'entreprise ou notre plan annuel avec les objectifs, qui doit être soumis à la ministre, avant ça on a effectivement une récolte d'avis qui s'organise, une décision par consentement qui s'organise avec tout le management de Bruxelles et du terrain donc plus ou moins 60 personnes en fait au total. Après, quand on a des propositions d'une nouvelle politique, là aussi on organise effectivement des prises d'avis en fonction des cas, du type de politique, etc. Si c'est une politique plus « ressources humaines », il peut y avoir une prise d'avis assez large. Si c'est voilà, des politiques un peu plus techniques, on va faire une prise d'avis sur des groupes concernés. Et même chose également quand on développe des choses dans le cadre des programmes de changement. Et puis dernier aspect, euh, effectivement, on a fait évoluer le comité de direction en réunion en ce qu'on appelle le « management team ». Ça veut dire que, plutôt que d'avoir des réunions où on a systématiquement que les 5 directeurs, en réalité en fonction des sujets à l'agenda, on invite effectivement d'autres personnes à être parties prenantes au débat et à la prise de décision. Donc si on doit, je sais pas moi, valider une nouvelle politique ou stratégie en matière de communication et bien, au-delà des directeurs, on va inviter des personnes concernées par la communication. Que ça soit de Bruxelles ou du terrain. Quand je dis des personnes concernées par la communication, ça peut être des gens qui sont communication officer ou communication manager, mais ça peut être aussi des directeurs pays parce qu'au final, ils sont aussi concernés par la stratégie de communication qui va être élaborée.

Anaïs : D'accord, et donc j'entends ce que vous me dites, et donc ça veut dire que tout le monde peut participer, y'a pas certains membres du personnel qui sont laissés de côté quoi ?

Olivier : Non. Alors après, inévitablement, c'est certain qu'on va solliciter un peu plus, effectivement, les niveaux managériaux que la réceptionniste, par exemple, dans une prise d'avis. Mais potentiellement, en fonction des sujets, ça peut concerner vraiment tout le monde. Donc quand c'était la stratégie 20/30 voilà, c'était un mail, donc quelque part le chauffeur sur le terrain ou même la réceptionniste pouvait y répondre. Probablement qu'ils ont tendance à un peu moins à le faire parce que moins coutumier de la chose malgré tout, mais oui c'est ouvert à tout le monde.

Anaïs : Ok, super ! Et j'entends aussi qu'il y a beaucoup de prises d'avis. Et je me demandais, du coup, est-ce que la participation selon toi elle est plutôt directe ou indirecte ?

Olivier : (*Moment de réflexion*) Ça dépend de comment tu définis directe et indirecte (*rire*).

Anaïs : Mes recherches m'ont permis de trouver qu'une participation est directe dans le sens ou, voilà, les travailleurs sont consultés, on leur demande leur avis, ils donnent des informations. Ou d'un autre côté, ben voilà, c'est la hiérarchie qui prend la décision et eux n'ont rien à dire. Ou alors il y a des intermédiaires entre la hiérarchie et les travailleurs. Et voilà, les travailleurs peuvent donner leur avis mais ils passent par un intermédiaire et là c'est quelque chose de plus indirect.

Olivier : Chez nous on est clairement dans un mode direct. Donc les gens sont consultés à niveau égal. Dans le cadre de la gouvernance collaborative aussi, par exemple, on a mis en place, euh, ce qu'on appelle des cercles qui appliquent effectivement les pratiques de gouvernance collaborative. Ce sont simplement des équipes, mais justement à titre illustratif l'objectif est de retirer la notion de hiérarchie dans un cercle. On peut avoir le leader d'un cercle, qui n'est pas un chef forcément mais qui est la personne qui doit assurer l'alignement stratégique. Tout ce qui va être fait comme programme de changement dans le cercle. Qui peut très bien avoir aucune position managériale, c'est le cas d'ailleurs sur le cercle innovation qu'on a mis en place. Et puis avoir, effectivement, des managers voire des directeurs, qui sont membres du cercle pour contribuer sur certains aspects sans être les leaders. Donc c'est ça justement qui, pour revenir à la question, tout à l'heure savoir s'il y avait un peu de réticences au changement, etc., peut être mis en évidence. Sur des choses qui sont un peu plus compliquées à faire passer chez certaines personnes.

Anaïs : Ok, je vois qu'il y a des cercles, etc. Et je me demandais, est-ce que ces dynamiques participatives sont formellement structurées ?

Olivier : Donc ici, effectivement, avec ces cercles, y'a toute une mécanique en fait qui se met en place. Donc c'est en fait, normalement, le management team qui définit la création de cercles de premier niveau. Par exemple, voilà, le cercle innovation, le cercle gender... C'est le management team qui définit la création du cercle, qui décide de qui est le lead juste pour le cercle est normalement qui définit le mandat. Dans la pratique, c'est avec le premier noyau du cercle qu'on a fait des propositions de mandat qui ont été approuvées par le management team et puis après, effectivement, le lead du cercle avec les couches externes ou en binôme. Et vraiment, on veut construire tout le parcours de mise en place du cercle, la composition du cercle. Et pour la composition du cercle, on essaie vraiment de privilégier le « call for interest » donc plutôt que d'aller justement sur les « usual suspects » en tant que tels, c'est vraiment

d'ouvrir la possibilité à beaucoup de collaborateurs dans l'organisation finalement. On dit, « ben voilà moi ça m'intéresse de pouvoir participer sur ce chantier là et quelque part, j'ai telle chose à apporter ». Ça nous a permis de voir, voilà, des personnes du Canada, de Palestine, de Bruxelles, du Rwanda... mais dans pleins de fonctions différentes quoi. Donc, il y a des profils de communication, des profils plutôt financiers, opérationnels ou d'expertises. Voilà, c'est extrêmement mélangé et en fait ça permet aussi de découvrir pas mal de gens. Parce que bon, ça fait 15 ans que je travaille pour Enabel mais voilà, il y a 2000 personnes donc bien sûr qu'on connaît toute une série de gens à force d'avoir voyagé. Mais ça n'empêche que voilà, il y a pas mal de gens qu'on connaît pas et quand on les connaît, on connaît pas forcément leurs expériences, leurs bagages. Moi j'ai vraiment appris à connaître de nouvelles personnes, à me rendre compte que y'a des personnes qui, peut-être aujourd'hui on une fonction purement financière, mais qui en fait dans leur passé avaient travaillées aussi sur les questions un peu plus organisationnelles dans d'autres organisations et dans d'autres jobs précédents.

Anaïs : Très bien, merci. Ça me permet de rebondir sur le point suivant. Est-ce que vous pensez que ce type de management influence les relations entre les membres du personnel ?

Olivier : Oui, clairement ça joue beaucoup. On a mis en place ça pour les programmes de changement. Et on a mis ça en place également au niveau d'un pays pilote, pour l'instant le Rwanda. Et clairement, effectivement, ça change beaucoup. Le principal feedback qui était donné, on a été au mois de mai refaire une mission de rétrospective donc un peu de bilan autour de ça et effectivement, les gens disent, aujourd'hui on se sent à l'aise aussi de pouvoir demander de l'aide aux collaborateurs. Ça permet aussi de clarifier beaucoup les rôles et les responsabilités des uns et des autres, de rendre ça transparent, de définir certaines règles du jeu, de définir des projets en commun, etc. Et donc voilà, tout ça créé, effectivement, cette collaboration très forte entre les gens. On appelle ça le « authentic leading ». Donc voilà, le fait de pouvoir être dans une relation authentique les uns avec les autres. A la fois pour se dire des choses positives, mais aussi pour se donner du feedback constructif. Et ça change, et les témoignages des gens étaient oui, effectivement, j'ai l'impression aujourd'hui de me sentir plus utile parce que je vois à quoi je contribue en termes d'objectifs collectifs, d'être vraiment beaucoup plus à l'aise dans la manière de fonctionner en équipe. Voilà, de me sentir beaucoup plus inclus en fait dans la dynamique de l'organisation, soit de manière générale, soit sur une thématique donnée.

Anaïs : D'accord. Mais du coup aussi ça me permet de rebondir, mais tu me racontes que voilà, les gens se sentent plus à l'aise, plus inclus et donc est-ce que pour toi ce type de management

offre la possibilité aux travailleurs de se sentir plus valorisés, de mieux trouver leur place au sein de l'entreprise ?

Olivier : Oui, c'est vraiment le feedback qu'on reçoit dans les différentes expériences qu'on a eu. Ça veut pas dire que tout fonctionne aussi bien et parfaitement, on s'entend. Et puis voilà, le degré de maturité chacun des cercles évolue en fonction des contextes de dynamique de chacun des cercles. Mais de manière générale, oui, y'a clairement, effectivement, cet épanouissement personnel qui est très fort. Ça faisait partie des objectifs aussi quand on mettait en place la gouvernance collaborative. Il y a évidemment un intérêt organisationnel mais pour nous, il y a un intérêt individuel aussi. Ça permet aussi aux personnes de sortir de la description de fonction, c'est de pouvoir aller sur d'autres choses en fait qui les motivent. Donc voilà, quelqu'un qui est plutôt dans la communication, à un moment donné la personne peut être intéressée par l'innovation, donc la transformation organisationnelle. Ben voilà, ça permet d'aller là-dessus aussi et de se dire, ben, je rajoute ça quelque part à mes à mes domaines de responsabilités.

Anaïs : Super ! Je repense à ça, mais je reviens sur les relations entre le personnel, je me rends compte que vous êtes beaucoup, est ce qu'il y a des moments de détente, de teambuilding ou autres qui sont mis en place ? Et est-ce que ça s'inscrit dans cette idée de dynamique collaborative ?

Olivier : Alors, on a des moments de teambuilding qui s'organisent. Souvent, en tout cas sur Bruxelles, beaucoup de ces moments sont plutôt, effectivement, l'équipe départementale, ou par services, etc. Et sur le terrain c'est un peu différent parce que, bon après ça dépend vraiment du directeur pays, donc c'est pas tout à fait généralisé, en tout cas quand moi-même j'ai été, on avait plutôt tendance à organiser des teambuildings pour toute l'équipe. Parfois c'était 300 personnes, voire les soirées c'était avec les conjoints donc on se retrouvait à 500 et quelques. Donc oui, effectivement, c'est quelque chose de très collectif. Après, on a eu aussi ici les deux dernières semaines du mois de juin, ce qu'on fait chaque année aussi, ce qu'on appelle la « global leaders week ». Donc ça, c'est le niveau managérial donc de Bruxelles et du terrain. Donc tous les directeurs, tous les middle managers, donc les 65 personnes dont je parlais tout à l'heure. Ils se réunissent pour plus de réflexions stratégiques et de travail stratégique, mais dans lequel on a des moments de teambuilding qui sont prévus de manière systématique.

Anaïs : Ok super, merci. Mais donc chez vous, les responsabilités sont bien partagées entre les individus ?

Olivier : Alors, oui et non (*rire*). Ce qui se passe c'est que, il revient souvent la demande de clarifier la répartition de responsabilité depuis quelques années, c'est encore le cas aujourd'hui. Parce que bon, finalement, chacun a une description de fonction à son poste. Elles ont été élaborées, pas forcément toutes ensemble, elles sont pas forcément toujours dans une certaine vision globale. Donc on a, effectivement, des descriptions de fonctions qui peuvent se chevaucher sur certains domaines, etc. On va penser des descriptions de fonction qui tiennent en 4 pages, hyper détaillées, avec des responsabilités sur des tâches récurrentes. Mais voilà, pour une fonction on va se retrouver souvent à 50/ 60 tâches récurrentes. Donc, c'est plus très utile en fait comme document, ni pour le collaborateur lui-même, ni pour les autres. Donc ce qu'on ce qu'on fait dans le cadre de la mise en place des cercles, en tout cas ce qu'on a fait au Rwanda par exemple, enfin, on le fait de manière systématique mais sur le programme de changement c'est un peu différent parce qu'on définit effectivement les rôles, les responsabilités et les gens peuvent se positionner sur les rôles. Mais quelque part, c'est des rôles que les gens prennent en plus de ce qu'ils ont déjà. Donc, on est parti des rôles à partir de la description de fonction et donc ça a permis en fait de refaire un travail sur lequel on définit, pour chacun, la raison d'être de son rôle, de sa fonction et 4 ou 5 éléments de responsabilité principaux. En fait, en faisant ce travail là, ça permettait finalement quelque part un slide de choses très claires pour chacun. Et puis de refaire ce travail et de dire, « mais tiens, est-ce qu'il y a des chevauchements, est-ce qu'il y a des choses ou c'est pas clair, est-ce qu'il y a des choses ou justement on voit qu'il y a des domaines qui doivent clairement s'articuler ou inversement ». Il y a peut-être certain gap en fait par rapport aux objectifs qu'on s'est donné collectivement. Il y a des choses où y'a l'air d'avoir personne qui s'en occupe, etc. Et donc, ça a permis vraiment de, voilà, à la fin, de reclarifier aussi, de lever effectivement les gaps, les ambiguïtés quand il y avait des ambiguïtés. Voilà, on se rend compte que c'est un travail qu'on doit faire de manière générale, qu'on mette en place des cercles ou pas. Mais en tout cas, effectivement, de le faire et de manière, voilà, très structurée mais aussi simplifiée pour que ça soit appréhendable par chacun en toute transparence, ça aide énormément.

Anaïs : Super, merci beaucoup de ta réponse. Donc là on arrive à la partie sur les outils dans mes questions, euh, donc voilà il va peut-être avoir des choses qui vont se répéter, mais l'idée ici c'est de voir, bah, comment les outils ont impacté donc les éléments dont on vient de parler. Donc voilà, si ça fait des répétitions je suis désolée. C'est vraiment, voilà, pour moi mieux cerner la chose. Donc voilà, donc un peu comme tout à l'heure où je te demandais pour toi, qu'est-ce que le management participatif, qu'est-ce que pour toi un outil de travail collaboratif ?

Olivier : (*Moment de réflexion et rire*). Alors, d'abord pour moi dans la notion d'outil, il y a beaucoup de choses différentes. Donc l'outil peut être très bien être un outil digital, comme une plateforme qui permet de travailler ensemble sur un document, de faire des réunions en vidéoconférence, etc. Ça peut être l'outil au sens premier du terme. Après, pour moi, c'est aussi les pratiques qu'on met en place pour permettre effectivement cette collaboration de manière structurée. Des outils qui permettent effectivement de vraiment bien travailler ensemble, que ça soit pas non plus le capharnaüm en tant que tel quoi. Pour nous, on peut très bien faire du travail collaboratif sans les outils Teams, c'est pas impossible. Sans une plateforme pour travailler sur le document partagé, c'est déjà plus compliqué. Si c'est uniquement pour faire un travail collaboratif avec des équipes de Bruxelles, c'est faisable et c'est ce qu'on faisait auparavant. Maintenant, la réalité de notre organisation fait qu'on a 90% de nos collaborateurs qui sont sur le terrain, dans 20 pays différents. Et donc, c'est certain qu'avec des outils comme Teams, c'est pas qu'on faisait pas du tout de vidéoconférences avant le COVID, mais franchement, une par semaine c'était énorme. Et puis, c'était dans la salle qui était spécifiquement équipée pour. Euh, (*moment de réflexion*), c'est clair que Teams nous a permis vraiment de, voilà, de collaborer à travers les frontières de manière beaucoup plus régulière et finalement, voilà, que la personne soit à Ouagadougou ou à Gand, ça fait pas de grandes différences quoi.

Anaïs : Ok, je vois. Donc vous utilisiez quand même ça avant la pandémie ?

Olivier : Pas Teams, par exemple. Sur Bruxelles, on avait une ou deux salles de réunion qui étaient équipées. Sur le terrain, y'a peut-être quelques pays. Mais donc voilà, c'était vraiment très peu quoi.

Anaïs : Ok, super. Pour toi, est-ce que ces outils sont utiles pour les dynamiques participatives en fait dans une entreprise comme la tienne ?

Olivier : Pour nous, c'est essentiel. Enfin, pour donner un exemple, dans le cercle de transformation interne, la moitié des personnes sont des personnes de terrain en fait. On n'aurait pas pu fonctionner, aller effectivement dans l'intelligence collective et impliquer le terrain comme ça si on avait pas ces outils-là. Ou alors, on aurait dû se restreindre à travailler avec des personnes de Bruxelles. On aurait pas du tout été dans cette dynamique inclusive.

Anaïs : Ça me permet de rebondir, selon toi comment ça se déroule la prise de décisions participatives quand on est en plein confinement, quand chacun travail de chez lui et utilise ces outils justement ?

Olivier : C'est pas différent de quand on est en présentiel en réalité. Puisque voilà, nous on l'a fait, et puis on est encore même dans pas mal de réunions hybrides hein d'ailleurs, y compris avec le comité de direction. Euh, voilà, de la même manière, c'est la technique d'animation et de manière de facilitation de la réunion qui permet que ça soit en présentiel ou que ça soit, effectivement, en distanciel. Donc voilà, c'est pas forcément très différent quoi. La seule chose qui est un peu différente c'est en matière de prise d'avis. On peut faire des prises d'avis soit en séance, pendant la réunion, évidemment, quand on est sur des réunions à 60 c'est un peu compliqué. Donc on essaie d'avoir une prise d'avis anticipée. On demande aux gens, soit via un document partagé, soit via un Forms, on va effectivement déjà collecter la prise d'avis. Et on va la synthétiser en séance. On va travailler sur la synthèse des prises d'avis pour être plus structurés et efficaces.

Anaïs : Du coup, j'entends que c'est pas très différent de ce qui se faisait avant la pandémie, mais pour toi est-ce que les outils de travail collaboratif favorisent la participation à certaines décisions plutôt qu'à d'autres ?

Olivier : Oui, encore une fois ça dépend juste, effectivement, de quel type d'outil on parle. Donc comme je dis, si c'est si c'est juste la partie Teams, pas forcément. Oui ça aide, bien entendu, parce que ça permet d'avoir malgré tout, les réunions avec le terrain et donc de pouvoir avoir une prise de décision en live. Après comme je le disais, tout ce qui est voilà, sondages en ligne, tout ce qui est le fait de travailler sur un document partagé, des choses du genre tous ces outils-là, bon clairement ça permet ce travail collaboratif, quelle que soit la localisation des personnes. Encore une fois, qu'elles soient en Afrique ou qu'elles soient en Belgique en temps de pandémie ou en temps de télétravail simplement. Ça peut se faire de manière assez simple quoi.

Anaïs : Ok, et donc est-ce que ces outils favorisent une participation qui est plus de court terme ou de long terme ? Par rapport à l'idée dont on parlait tantôt, est-ce que c'est plus régulier ou est-ce que c'est plus occasionnel ?

Olivier : Chez nous, c'est clairement du long terme. C'est quelque chose qui devient totalement continu, et c'est quelque chose qui COVID ou pas COVID va rester totalement. C'est clair qu'on aspire à avoir moins de réunions Teams quand même, parce que le COVID a amené, effectivement, à avoir des journées parfois de succession de réunions Teams une après l'autre. Donc, il faut retrouver un certain équilibre et également avoir quand même certaines réunions en présentiel aussi. Mais clairement, on va pas revenir en arrière et démonter les outils. C'est clair que, voilà, pour nous, et certainement dans la configuration de notre organisation, c'est

indispensable si vous voulez vraiment pouvoir travailler ensemble et travailler de manière collaborative.

Anaïs : Ok, et tantôt on disait que c'est vraiment de la participation qui est directe. Et est-ce que ces outils selon toi, bah, ils favorisent toujours cette participation directe ?

Olivier : (*Moment de réflexion*) Oui !

Anaïs : Ok, du coup ça me permet de rebondir sur la question suivante parce que, voilà est-ce que la prise en main de ces outils elle a été la même pour chaque membre du personnel ? Parce que ça peut jouer sur cette participation qui est plus directe ou indirecte.

Olivier : Ça dépend de quels outils en fait. Assez étonnamment, Teams, oui globalement en tout cas sur l'utilisation basique de l'outil. Donc il a pas fallu 48.000 formations quoi. Sur l'utilisation de Teams, j'ai l'impression que globalement, encore une fois, en tout cas pour pouvoir être dans une utilisation basique, ça s'est fait de manière assez spontanée. Après oui, un peu d'explications quand il fallait travailler sur les whiteboard, quand il fallait faire des groupes de travail... Enfin voilà, surtout des options un peu plus spécifiques en tant que telles, oui. Maintenant, si on commence à travailler avec Mural ou Miro qui permet, finalement, voilà aussi d'être un outil collaboratif, y'a besoin d'avoir un peu d'explications quand même pour pouvoir avancer. Mais encore une fois, on l'a utilisé y'a 2 semaines, y compris avec des personnes qui connaissaient pas, et avec un tout petit peu d'explications, bon voilà ça s'est bien passé dans les 6 groupes de travail qui l'utilisaient ici. Donc, de manière générale, oui. Après ça dépendra de si on veut aller plus loin dans l'utilisation des fonctionnalités de l'outil.

Anaïs : Et est-ce que tout le monde a accès aux mêmes outils ou pas du tout ?

Olivier : Encore une fois, oui et non. Alors évidemment, sur Teams, tout le monde a accès. Sur des outils comme Miro ou Mural où il faut des licences, tout le monde n'a pas forcément accès. Donc là voilà, soit c'est quelques personnes, soit on a une sorte de compte entreprise qui permet à ceux qui vont devoir animer un workshop ou autre de pouvoir accéder à l'outil. Mais même si on a un compte entreprise, il y a quand même beaucoup de gens qui l'utilisent, mais pas forcément les 2000 personnes. Donc voilà, ça dépend un peu des outils. Mais comme Teams ou les autres outils purement communicationnel et de réunions en ligne, c'est clair.

Anaïs : Ok, et est-ce que pour toi ça a un impact sur les pratiques participatives le fait que certains individus n'aient pas accès à certains outils, ou pas ?

Olivier : (*Moment de réflexion*) Ça a certainement un impact partiel, j'ai pas l'impression que aujourd'hui ça soit un impact majeur et que ça soit un frein. D'autant plus que voilà, s'il s'avère que la personne à un moment donné, a besoin d'avoir accès à l'outil, on s'organise pour lui donner l'accès à l'outil et on s'organise pour pouvoir lui expliquer l'utilisation de l'outil, etc. Donc voilà, c'est pas qu'on a quelque chose d'inflexible en tant que tel.

Anaïs : Et selon toi, comment se jouent les relations entre les travailleurs lorsque, justement, ils ont recours à ces outils ?

Olivier : Effectivement, en tout cas voilà si je regarde par rapport à Teams, c'est clair que je sais pas comment on aurait fait sans Teams de manière générale. Ni pour fonctionner, ni même, voilà, pour garder le lien. Donc je pense qu'effectivement, voilà, c'est indispensable. Ça a clairement aidé. Et ça aide à gérer le télétravail hein, parce que voilà, au-delà du COVID, on était déjà dans un certain télétravail. Et maintenant, de toute façon, de manière structurelle, on a tendance à favoriser encore plus le télétravail qu'avant. Après, c'est certain qu'une réunion digitale, c'est pas la même chose qu'une réunion en présentiel. La réunion digitale, même si tout le monde met sa caméra, ça permet encore plus ou moins de voir aussi le non-verbal, mais bon, les connexions sont pas toujours très bonnes, tout le monde est pas connecté, etc. Donc voilà, ça rend pas toujours les choses aussi vivantes et ça permet pas effectivement d'observer le non-verbal. Même si on essaye de faire participer tout le monde, mais voilà, encore une fois l'écran et certainement quand t'as pas la caméra.

Anaïs : Et, est-ce que pendant ces périodes de confinement où on utilisait les outils, il y avait des périodes de « détente », de teambuilding ?

Olivier : Je pense qu'ils ont essayé à un moment donné de faire des sortes de « pauses café virtuelles ». Mais j'avoue ne pas y avoir participé (*rire*). En tout cas, beaucoup moins en période de COVID. Après, on a profité des moments où les choses se calmaient un peu pour refaire du teambuilding de manière générale à ce moment-là. Mais plutôt, effectivement, en présentiel. Aussi, à un moment donné il y a juste une certaine saturation des écrans. On travaille déjà beaucoup sur les écrans. Moi-même, voilà, 10 heures d'écran par jour, je sature (*rire*).

Anaïs : Et, est-ce que pour toi les outils de travail collaboratif permettent d'accorder plus d'attention à chacun des membres du personnel ? Par rapport aux idées de valorisation dont on discutait plus tôt.

Olivier : Encore une fois, oui et non. Je dirais oui sur le fait que malgré les distances, ça permet effectivement d'impliquer potentiellement tout le monde à un certain nombre de dynamiques. Non, parce que voilà, il faut pas oublier que dans nos équipes on a aussi un peu tout ce qui est personnel (*moment de réflexion*). Par exemple, il y a les chauffeurs sur le terrain, ou les personnes qui sont plus dans la logistique, les réceptionnistes, etc. Voilà, qui sont les personnes qui en fait, ne sont pas dans des réunions virtuelles. Et donc malgré tout, le fait de retourner à un moment donné à du présentiel permet, par rapport à ces personnes-là, de retrouver effectivement du contact et du relationnel

Anaïs : Ok, je vois oui. Et du coup pour toi, ces outils permettent un partage des responsabilités efficaces ?

Olivier : (*Moment de réflexion*) Ben euh, pour moi c'est pas l'outil Teams qui permet de clarifier les responsabilités. Pour moi, le travail qu'on fait à travers la gouvernance collaborative, la clarification des rôles, des responsabilités, etc. et les pratiques effectivement qu'on met en place dans ce cadre-là, permettent de faire ce travail là. Pour moi, l'outil Teams c'est un outil qui reste communicationnel. Donc il vient pas travailler sur le structurel. Après voilà, il facilite la possibilité, dans une équipe multi-géolocalisée, de pouvoir faire ce travail de réflexion ensemble. Donc en fait, c'est un moyen mais, je ne dirais pas que, effectivement, c'est l'outil qui permet de clarifier le partage des responsabilités.

Anaïs : Et, est-ce que ces outils du coup, permettent de structurer les dynamiques participatives ?

Olivier : Ça permet en tout cas de les faciliter, oui. La structuration est liée aux autres pratiques qu'on introduit, mais ça le rend possible. En tout cas, déjà de pouvoir le faire.

Anaïs : Tu me disais tantôt que vous pratiquez toujours du télétravail à l'heure actuelle, est-ce que du coup vous utilisez toujours certains de ces outils ?

Olivier : Oui ! Oui clairement. Je veux dire, on est dans un régime de télétravail qui permet pour l'instant encore 3 jours de télétravail par semaine. Donc clairement, on continue à utiliser Teams.

Anaïs : Je me demandais aussi, en quelques mots, est-ce que tu pourrais me dire pour toi, quels sont les avantages et les inconvénients de ces outils en situation de management participatif ?

Olivier : Alors, les avantages pour moi, clairement, c'est que ça permet de faire des réunions avec des personnes multi géolocalisées. Ça permet vraiment, effectivement, de faire du travail

collaboratif, que ça soit sur de la production documentaire, que ça soit sur de la collecte de feedback, ce genre de choses-là. Donc, tous ces outils, clairement, effectivement, aident. Peut-être juste dans les désavantages, c'est plus à un moment donné, comme je disais, le côté de lassitude un peu du virtuel quand il devient un peu exagéré. Et le côté que, voilà, sur un certain nombre de sujets, quand on est sur les sujets un peu plus sensibles, etc. voilà, ça remplace pas le présentiel. Pour pouvoir aborder les choses, et voilà, s'adapter à ce moment-là à ce qu'on voit aussi en non-verbal, adapter la facilitation. L'écran permet pas toujours cet aspect-là quoi.

Anaïs : Ok. Ça me permet de rebondir, donc ça c'est un désavantage par rapport au présentiel. Mais pour toi, est-ce que ces outils offrent des possibilités que le travail en présentiel ne permettait pas en fait ?

Olivier : Clairement ! (*Rire*) Enfin, pour nous, c'est évident. Je veux dire, on est une entreprise vraiment très internationale, avec des équipes qui sont très forts dispatchées. Sans ces outils, on peut juste travailler avec une équipe localisée, à un même endroit, à un moment donné. Donc voilà, je veux dire, quand on a pas ces outils là, ça silote très fort, inévitablement. Rien que par la distance géographique.

Anaïs : J'ai fait le tour de mes questions. Mais je me demandais si toi, tu avais envie d'évoquer un sujet en particulier ?

Olivier : Je veux pas élargir le scope de ta recherche, mais je trouve juste qu'effectivement c'est intéressant de toucher un mot sur l'articulation entre les outils qui « permet de », qui te permettent effectivement de créer ce lieu de rencontre, de créer la plateforme de partage, de pouvoir faire du sondage... en tant que tel, facilement. Et l'importance que ça puisse accompagner aussi d'autres outils qui sont plus de l'ordre du pratique, qui travaillent sur la clarification des rôles, qui travaillent sur la facilitation de réunions, qui travaillent sur la relation authentique ou d'autres choses. Qui sont des côtés plus soft, mais qui sont aussi essentiels. Les deux sont très complémentaires, inévitablement, et l'un va pas sans l'autre (*rire*).

Anaïs : Oui je vois totalement, il faudrait en effet que je me renseigne un peu plus là-dessus et qu'éventuellement j'en parle dans mon travail. Eh bien, merci pour tes réponses et ton temps. Est-ce que tu as des questions à me poser ?

Olivier : Non pas vraiment (*rire*).

Anaïs : Alors merci encore une fois pour tes nombreuses réponses et ton temps. Passe une bonne fin de journée.

Olivier : Bonne journée à toi aussi, bye !

Annexe IV : Retranscription de l'interview de Sophie Cahay – In Fine

Anais : Alors déjà, est-ce que vous pouvez vous présenter rapidement, me présenter votre organisation et votre rôle au sein de cette organisation ?

Sophie : Donc moi je suis Sophie Cahay, j'ai un parcours de, enfin, j'ai une formation de graphiste à la base. Donc j'ai fait des études artistiques à Saint-Luc à Liège et j'ai commencé à travailler en agence avec un management très hiérarchisé justement, dans une agence où finalement, les graphistes avaient peu de considération. Et très vite, au bout de 3 ou 4 années, euh, j'ai senti en moi quelque chose qui vraiment, ne me convenait pas. Et donc, on est 3 à avoir quitté en fait l'agence et à s'être mis ensemble pour créer notre studio. A l'époque, on ne pensait pas qu'on allait devenir des managers, on était vraiment juste des créatifs et on voulait, voilà, travailler dans le respect de nous-mêmes en tout cas. Donc à l'époque, c'était quelque chose qui était déjà important pour nous, et puis, ben, très vite ça a fonctionné. Enfin, on avait vraiment beaucoup de boulot et on s'est mis, finalement, à engager des gens. Et vraiment, c'est quasi un par un. Enfin voilà, les 10 premières années on engageait une personne par an parce que, pour répondre à la demande. Et donc voilà, au bout une dizaine d'années, ben, on s'est retrouvé patrons d'une PME d'une dizaine de personnes et avec un rôle dans lequel, on n'était pas toujours très confortable. On devait décider pour les gens, avec des gens qui râlent, des gens qui souffrent... Parce que quand on est que 4 ou 5, il y a toujours une bonne synergie, on peut être copains, etc. Mais quand on a une dizaine, ça ne fonctionne plus. Et donc, il y a eu comme ça des années un peu difficiles, on va dire de la 10e à la 15e année, pour moi, enfin pour mon associé et moi. Alors je vous explique, il y a un des associés qui a carrément pris le choix de partir parce qu'il avait vraiment plus envie de ça. Donc il a quitté l'entreprise et donc on s'est retrouvé à 2. Et voilà, c'est une chose qui était un peu lourde à porter, j'avais l'impression de tirer des gens et j'étais plus dans mon métier. Et finalement, j'étais plus dans ce que j'aimais faire. Et alors c'est d'abord passé par des années vraiment difficiles en fait, où on tirait des gens, où il y a vraiment un fossé entre le management et les employés alors que c'était tout le contraire de ce qu'on avait voulu faire. Je parle pas du tout dans le sens où on avait nos grosses voitures et notre bureau vitré, c'était pas ça. Mais y avait quelque chose... On arrivait dans la cuisine, bah, les gens arrêtaient de parler. Enfin, des choses qui étaient pour moi pas du tout agréables quoi. Et j'avais l'impression de pas être moi-même mais, euh, et voilà. Donc c'est parti en fait de ce constat. De vraiment, un mal-être même. Limite, alors je parle pas d'un burnout parce que je n'ai jamais arrêté de travailler, mais des insomnies des choses comme ça. De vraiment, des moments où j'étais pas bien. Et puis j'ai eu une voisine qui m'a passé un bouquin. C'était

« Entreprise & Cie » de 2 américains qui ont étudié justement toutes les entreprises avec un management participatif. Et donc moi, ça a été là révélation en fait. Mais en fait, c'est ça que j'ai toujours voulu faire mais que j'avais pas les outils. Il manquait ce petit quelque chose, ce cadre finalement qui me permettait d'être bienveillante et exigeante, et que ça fonctionne quoi. Donc c'est parti d'une lecture et d'une rencontre. En fait l'agence, on est à Liège, et on a un bureau, on a une salle de location pour des événements, donc qui nous appartient mais qu'on loue. C'est tout petit, mais c'est vraiment, juste ça nous permet d'accueillir des entreprises qui font un lunch, qui font des workshops, etc. Et c'est 2 anciens directeurs de chez Décathlon qui ont loué ma salle pour une formation. Donc c'était 3 jours pendant 5 moments dans l'année, donc 15 jours au total. Et donc voilà, au bout du 1^{er} ou 2^{ème} jour, je suis allée les voir, pour voir pour faire connaissance et dire, tiens au fond c'est quoi votre formation. Et là, ils me disent, « on fait une formation en entreprises libérées ». Et j'étais en train de lire mon bouquin, et donc voilà en fait c'est ces 2 choses-là. Ça s'est mis sur mon chemin, c'est sur ma route, donc c'était d'abord essayer de le faire vivre et accepter à mon associé qui n'aime pas lire et donc au début il m'a dit, « ton livre, ça m'intéresse pas ». Et puis, on a rencontré les 2 personnes de Décathlon on a fait une réunion et c'est de là qu'est parti le changement de management, oui un vrai changement chez In Fine (*rire*).

Anaïs : C'est dingue de voir que les choses s'entremêlent comme ça. C'est comme si le destin l'avait voulu ! (*Rire*). Et maintenant pour vous, à l'heure actuelle, qu'est-ce que ça signifie « management participatif » ?

Sophie : Alors, bah, la première chose c'est déjà que j'ai pu de nouveau être moi-même finalement. Être, voilà, la personne pleinement moi, pleinement vrai, sans jouer un rôle puisque déjà, je peux en fait, euh, (*moment de réflexion*) me reposer aussi sur les équipes. Pour leur donner une certaine autonomie, leur donner des responsabilités. Ce qui fait qu'on est, en plus, égal à égal. Je suis plus à décider de tout. On voit très vite dans l'entreprise que tout est remonté, toujours. Même si on ne le veut pas, toutes les décisions remontent. Ça part de grandes décisions d'achat du serveur, de machines. Ou jusqu'à décider, si on fait une réunion, à décider des sandwiches. Tout nous remontait quoi. Et donc, on était interrompu toujours dans ce qu'on faisait, et pour des choses pour lesquelles j'avais aucune plus-value. Choisir les sandwiches, ma collègue qui s'occupe de ça sait très bien elle-même. Pourquoi est-ce qu'elle devait toujours me demander la validation ? Et donc finalement, c'est un partage des responsabilités à tout niveau. Donc on ne demande pas à tout le monde de prendre des grandes responsabilités, c'est vraiment aussi en fonction de chacun, de ce qu'il a envie de maîtriser dans l'entreprise. Donc c'est voilà, ce partage

des responsabilités qui m'a déchargé vraiment d'un poids. Et voilà, m'a permis finalement d'être vraiment authentique. Et alors, il y a un grand changement aussi c'est, euh, on va parler avec son cœur. Et en entreprise souvent, ben, on met des masques chaque jour en venant au boulot. Et en fait, ben, moi j'ai vu pleins de gens qui ont enlevé les masques. Et moi aussi j'avais sans doute un masque. Donc voilà, donc ça a été pour moi un grand bonheur en fait.

Anaïs : C'est super intéressant, vous êtes la première personne qui me parle de parler avec son cœur, etc. J'ai déjà interrogé d'autres entreprises, mais c'est la première fois qu'on me dit ça donc je suis intéressé de savoir ce qu'on va développer dans la suite de notre conversation. Mais du coup, quels sont les retours que vous recevez de la part des travailleurs quant à ce management participatif, qu'est-ce qu'ils en pensent ?

Sophie : Alors comme tout changement, ça a été difficile pour les anciens puisqu'on a un turnover très bas, donc un peu de gens quittent l'entreprise. Voilà, donc y'a vraiment des personnes qui étaient là depuis une dizaine d'années et qui disaient : « On comprend pas ça, vous étiez déjà bien, pourquoi est-ce que l'on devrait changer les choses ». Et donc il y a forcément eu, un peu parfois des rejets, du refus, de la colère, de l'incompréhension. Mais donc, on a vraiment expliqué pourquoi. D'abord, pourquoi nous on voulait faire ce changement, donc ça c'est hyper important. C'est expliquer notre histoire, donc voilà ce que finalement, ce que je vous ai raconté ici, bah, c'est ce que j'ai raconté à mon équipe quand on les a réunis pour dire ce qu'on allait faire comme changement de management. Et alors, pour les retours, bah, ça c'est génial parce que, donc là ça fait plus ou moins 4 ans que je suis inscrite dans un groupe de la chambre de commerce. Et une fois par mois, on se réunit en tant que manager pour discuter de tout sujet hein, ça peut être parler de ses actualités, des difficultés qu'on rencontre ou être formés avec des experts, etc. Et j'ai fait venir mon groupe il y a un mois ou deux, et donc là ils sont venus visiter l'entreprise, et je parle chaque fois depuis 2 ans que je suis dans le groupe de ce que je mets en place, etc. Et ils étaient très curieux d'avoir des retours. Et en fait, c'est l'équipe qui a parlé là, et c'était très chouette d'entendre aussi. Ils ont dit oui, que en fait ils se sentaient libres aussi de pouvoir créer des choses, donc ils sentent qu'ils sont beaucoup plus impliqués et ça va vraiment de petites choses ou voilà, il y a une pièce qui était pas très utilisée chez nous, il y a une personne qui a dit moi j'ai envie d'en faire quelque chose. Un coin où on pourrait se réunir pour parler. Et donc il y a eu un projet de peinture, etc. Donc c'est carte blanche en fait. Le projet est sur la table et puis en fait, allez-y. Et parfois je découvre même des choses qui ont été faites (*rire*). Et donc voilà, je vois des gens, ouais, plus épanouis aussi, plus authentiques et

vraiment plus engagés. Voilà, après le COVID, ça a chamboulé nos plans, mais ça a été dur de maintenir ce cap.

Anaïs : Et donc, je me demandais, quelle est la nature de la participation des travailleurs chez In Fine ?

Sophie : Vous entendez quoi par nature ?

Anaïs : Est-ce que c'est une participation aux décisions, et à quels types ? Ou est-ce que c'est une participation plus financière ? Ou les deux ?

Sophie : Euh, alors, c'est vraiment une participation de décisions. Donc par exemple, notre processus de décisions c'est finalement, c'est remettre la responsabilité à la personne qui est la plus adéquate pour la chose en question. Donc je parlais tout à l'heure de choisir les sandwiches, j'ai une personne chez moi, elle est responsable justement de gérer, euh, quand on a des réunions, des formations, etc. Ben elle, elle sait maintenant qu'elle doit plus jamais me demander, elle a un cadre qui a été déterminé ensemble. Donc, c'est pas moi qui a imposé un cadre, c'est vraiment un cadre qu'on a défini ensemble. Ok, quand on a tel type de réunion, qu'est-ce qui serait bien d'avoir, etc. Et maintenant, elle est complètement autonome. Et, on a une personne chez nous qui a dit : « je veux bien m'occuper de tout l'IT », mais même l'achat d'une souris, l'achat des chargeurs... On a fixé un montant maximum, et la personne elle est libre d'acheter tout ce qu'elle veut sans demander notre avis. Donc ça va jusque 500/600€ et elle prend ce qu'elle veut, s'il y a des besoins, sans jamais nous consulter, voilà. Et alors parfois, ben, forcément je me retrouve dans le processus de décisions aussi parce que je suis la personne la plus adéquate, donc c'est ça en fait. Et c'est un travail aussi sur moi-même et sur mon associé aussi, parce que souvent, naturellement, les gens reviennent vers nous. Donc souvent c'est « ok, mais en quoi je peux t'aider, en quoi suis-je la meilleure personne pour t'aider ? » et parfois je dois me forcer, j'ai envie de répondre, mais non. Donc c'est quand même un changement, c'est assez contre-nature par moments. La nature, c'est vraiment les décisions, mais ça peut être des décisions financières puisque des achats, etc. Des décisions de oui, alors de formation, ils sont complètement autonomes, ils peuvent choisir des formations, ils sont libres de se former. Après voilà, ils doivent de nouveau jouer dans un certain cadre, mais tout est validé d'office. En fait, si c'est judicieux pour l'entreprise, si c'est bien pour eux et pour l'entreprise. Donc c'est toujours au service de la personne et de l'entreprise, c'est pas se former en yoga (*rire*). Même si le yoga est bon (*rire*). Enfin vous voyez, c'est quand même au service de l'entreprise.

Anaïs : OK ça va, je vois. Et du coup comment elle se déroule cette prise de décisions participatives ?

Sophie : Euh, (*moment de réflexion*) bah, oui alors déjà y'a des réunions vraiment de toute l'équipe une fois par semaine où les personnes peuvent dire : « tiens voilà, j'ai un projet, tel projet qui aurait envie de m'aider à ça. J'ai envie de faire un potager sur la terrasse avec les aromates, qui a envie de m'aider ou non ». Et alors là, c'est chouette parce qu'on voit vraiment, bah, les mains qui se lèvent en fait, naturellement. Donc c'est, oui, une chose importante c'est parler avec son corps et c'est vraiment en fait, c'est ouvrir la parole, c'est donner la parole en fait. Donc on voit que pour certains, ça reste difficile hein. Il faut être très patient en fait, c'est quelque chose qui se finit jamais, il faut être très patient. Il y a des personnes pour qui c'est très difficile quand même, les réunions où on doit parler avec son cœur. Et ils vont rien dire. Mais voilà, c'est ouvrir la parole et donc, c'est créer des espaces en fait. Ok, on voit que là il y a quelque chose qui va pas bien, sur quoi on travaille, en quoi je peux t'aider... Du coup, ça fait partie du processus. C'est ouvrir des espaces de parole.

Anaïs : D'accord oui, je vois. Et à quelle fréquence les travailleurs participent-ils ?

Sophie : J'ai envie de dire, c'est quotidien en fait. C'est quotidien, mais ça dépend vraiment d'une personne à l'autre. Pour donner un exemple, moi finalement, même si j'ai une formation de graphiste, depuis 10 ans je fais plus de créations, je fais du commercial. Et donc, j'ai une équipe commerciale que je gère. Et, on est que des femmes, c'est un hasard mais ça a donné beaucoup de puissance en fait, pourtant je suis pas une grande féministe mais ça je crois que ça rajoute une dimension un peu particulière (*rire*). Après l'année du COVID, on a vraiment perdu beaucoup de chiffre d'affaires. Donc ça fait un an et demi qu'on se bat pour vraiment aller toquer aux portes, etc. Et c'est par exemple, travailler sur un objectif commun. Normalement, les commerciaux ils ont chacun leurs chiffres, c'est un peu limite pousser des coudes à celui qui fera le plus de chiffre, et un peu une guerre d'égo. Et moi, la première chose quand on a vraiment commencé à travailler sur le sujet, ça a été, parce que je me rendais compte moi-même qu'il y avait une pression qui était là de faire son chiffre, et donc c'était comment diminuer cette pression et comment travailler ensemble. Et en fait, c'est vraiment une super énergie de travailler ensemble vers l'objectif commun. Donc ça, c'est quotidien parce que c'est du partage. Donc voilà, notre démarche elle est quotidienne. Et chaque réunion d'équipe commence, enfin par petits groupes surtout, un grand groupe c'est plus difficile, mais par petits groupes, toutes nos réunions d'équipe commencent par « avec quoi je viens aujourd'hui, comment je me sens » et ça passe par l'écrit. Et ça c'est chaque semaine, on a ces pratiques-là.

Anaïs : Ok, je vois. C'est super intéressant en tout cas. Et du coup on est dans une participation qui est directe ?

Sophie : Le but premier d'un management collaboratif c'est en fait que y'ai plus de hiérarchie, ou très peu. Alors elle est toujours là, forcément, ils savent que je suis la patronne de l'entreprise ou que mon associé... C'est quelque chose qui est là, mais ils savent qu'ils peuvent avoir le pouvoir de changer les choses. Et ça fait toute la différence en fait. Et ça reste difficile, donc il y a des gens qui ne le feront jamais, qui ne voudront jamais prendre la parole, mais il y en a qui osent dire « tiens, ça je trouve que ça ne va pas, ça ne fonctionne pas, je vais travailler sur ça pour que ça fonctionne mieux ». Et donc nous, c'est vraiment du direct en fait. Et par exemple, un truc intéressant, c'est la gestion de conflits. On peut voir que quand on a mis en place ce type de management, c'est que... Avant, tous les problèmes revenaient chez nous : « il y a cette personne elle râle sur ça ». Et donc, je devais créer des entretiens. Ici, on voit qu'ils essayent avant. C'est vraiment en dernier recours, si ça ne fonctionne pas, s'il y a vraiment un conflit plus important, là on me demande d'intervenir et limite je le gère. Mais ils essaient vraiment de gérer eux-mêmes. Soit en tête-à-tête, soit en équipe. Et donc ça c'est génial, on voit que même jusque la gestion de conflits, ils essaient de gérer en autonomie.

Anaïs : Oh ça c'est super intéressant aussi cette question de la gestion de conflits (*rire*).

Sophie : (*Rire*) Au lieu de rester avec ses frustrations et que ça devienne plus grave, c'est oser parler du conflit en fait.

Anaïs : Et je me demandais, est-ce que les dynamiques participatives sont formellement structurées ? Si par exemple, demain je viens travailler chez vous, est-ce qu'il y a des documents mis en place pour m'expliquer comment ça se passe, qui participe, etc. ?

Sophie : Alors en fait, déjà dans le processus de recrutement. Si je vous recrute, enfin si vous venez en entretien, tout de suite on va parler de ça, on va parler de l'entreprise libérée. Qu'est-ce que c'est, qu'est-ce que ça implique. Et on voit déjà si la personne, elle est prête. Donc ça, c'est l'aspect humain qui est encore 10 fois plus important que le CV pour notre entreprise. Si la personne est avec un ego comme ça, qu'elle veut juste exceller et qu'elle dit « moi je veux gérer l'équipe créative », ça n'ira pas parce qu'il y a plus de titre en fait chez nous. Donc, y'a pas vraiment des choses à lire ou à visionner, etc. Mais on propose, enfin nous on a été fort inspiré par Frédéric Laloux, « Reinventing Organization », qui a écrit ce livre. Il y a une bande dessinée. Et donc, on encourage la personne à le lire, mais même dans mon équipe je suis pas sûre qu'ils l'ont lu. Ou alors, j'encourage aussi à regarder ses petites vidéos. Il a fait un TedX,

notamment. Ben voilà, on essaie d'encourager, mais y'a aucune obligation. Parfois, alors c'est vraiment quand on sent justement que y'a des choses à recadrer sur l'entreprise libérée, on organise une séance de cinéma. On va regarder un documentaire magnifique de Lisa, c'est une canadienne et, naturellement, elle a créé son management participatif. Et le documentaire raconte son histoire. Et on l'a fait voir à notre équipe, et après on a ouvert un espace de parole.

Anaïs : Je me demandais aussi, est-ce que vous pensez qu'un management participatif offre la possibilité au travailleur de mieux trouver sa place dans l'entreprise ? De se sentir plus valorisé et de sentir que son travail est plus valorisé ?

Sophie : J'en suis à 1000% convaincue, vraiment. Je crois que si je me lève le matin, c'est pour ça. C'est parce que je vois que ça transforme les gens en fait. J'ai vu vraiment dans l'équipe des personnes se libérer, se transformer, prendre des rôles auxquels ils se seraient jamais crus capables auparavant. Alors, ouais, je suis vraiment convaincue. C'est vraiment remettre l'humain au centre de l'organisation. Et même si j'ai toujours eu beaucoup de respect, voilà j'ai jamais appelé les gens « les petits employés » ou « les petits collègues », je parle pas comme ça, j'ai jamais parlé comme ça. Mais oui, je suis certaine que, en faisant ce type de management, la personne sent qu'elle a un pouvoir de changer les choses dans l'entreprise. Et donc du coup, elle peut être pleinement elle-même, vraiment. Et on voit ces personnes qui partent, parce que j'ai eu un départ l'année dernière, et bien, c'était une personne jeune. Très chouette, très compétente mais elle était très mal à l'aise avec l'autonomie et la responsabilité. Ça ne lui convenait pas du tout, et elle est partie pour ça. Je le sais, je sentais au fil des mois qu'elle s'éteignait. Donc ça ne convient pas à 100% des gens. Ou peut-être trop jeune, pas assez mature dans sa vie professionnelle. Elle avait besoin encore plus de cadre pour le moment.

Anaïs : Merci pour cet élément de réponse super intéressant ! Dans une autre idée, tout à l'heure on parlait de la gestion des conflits, mais pensez-vous que ce management a une influence autre sur les relations entre les travailleurs ? Est-ce que ça permet une meilleure entente, une meilleure dynamique relationnelle ?

Sophie : Euh, (*moment de réflexion*) oui. Oui vraiment, et moi je l'ai vu rien qu'avant qu'on mette tout ça en place, qu'on fasse toute cette démarche, etc. Une fois que les employés avaient quitté l'entreprise, enfin le soir je veux dire, ou en vacances, très vite il y a eu un groupe WhatsApp, y'a eu des échanges, il y a beaucoup plus de partages. Je pense que les gens s'entendent mieux, oui.

Anaïs : Ok (*rire*). Et, vous mettez en place des moments de détente ou de teambuilding pour renforcer justement ces liens entre les travailleurs ?

Sophie : Alors, une des premières choses qu'on avait faites y'a 4 ans, c'est le sport en équipe pendant la semaine. Et ça c'est un truc génial. Parce que ça enlève aussi toute la hiérarchie. Parce que voilà, les hommes et les filles sont dans leur vestiaire, mais voilà on est en tenue sportive et on fait du sport ensemble. Et donc, ça a été un truc extraordinaire qui a créé beaucoup d'ambiance et c'est de là que vient le groupe WhatsApp. Parce que c'était « n'oubliez pas vos affaires, etc. ». Et malheureusement, ça a été arrêté avec le COVID. Et du coup, comme on est dans une crise on a pas encore remis en place le sport. Et puis en plus, il y a encore des gens en télétravail, etc. Mais c'est quelque chose que j'aimerais faire quand même, que j'aimerais vraiment remettre en place. Donc ça c'est un team building toute l'année. Et sinon, ben voilà, par exemple avant on a toujours fait des teambuildings, et ça devenait quelque chose de hyper lourd à organiser parce que j'avais l'impression que ça faisait jamais plaisir, que les gens tiraient la tête, et maintenant, en fait, c'est les gens qui me demandent : « est-ce que je peux organiser un truc ? ». Il y en a 2 qui ont dit : « on a envie d'organiser un Family Day, on a envie que nos enfants se rencontrent, que nos conjoints se rencontrent ». Et donc il y a eu 2 personnes qui ont mis en place le Family Day. On définit ensemble un budget et puis ils ont toute liberté, je dois rien valider.

Anaïs : J'ai cru comprendre, par rapport à ce que vous m'avez expliqué précédemment, que les responsabilités sont bien partagées au sein de votre entreprise ?

Sophie : Oui, elles sont vraiment partagées. Le dernier recrutement qu'il y a eu chez nous, ben, je suis intervenue que vraiment pour valider. Donc vraiment à la fin. On m'a dit : « faut quand même que tu la rencontres » (*rire*). Elle a été recrutée entièrement par l'équipe. Donc vous voyez, la responsabilité peut même aller jusqu'au recrutement.

Anaïs : Ok.

Sophie : Ce qu'on fait pas encore, c'est décider des salaires. Je crois que chez Décathlon ils peuvent choisir, ils rentrent et ils choisissent leur rémunération. Donc ça, voilà, pas chez nous. Mais ça reste un sujet... Je crois que c'est vraiment une étape qui doit arriver quand c'est très mature, quand l'entreprise libérée est très mature. Mais j'ai eu un conflit dernièrement dans une équipe, je vois qu'il y avait beaucoup de frustration par rapport au salaire, etc. Et ça m'est venu de me dire : « mais tiens, est-ce qu'on doit être plus transparent avec les salaires ». Donc ça

commence à me travailler, de me dire, bah au fond voilà, on pourrait faire un atelier sur les salaires, mais c'est un gros morceau (*rire*).

Anaïs : Oui je comprends bien, c'est un sujet encore assez tabou. Eh bien, merci pour votre réponse. Maintenant je me demandais, un peu comme votre définition du management participatif, pour vous qu'est-ce que c'est un outil de travail collaboratif ?

Sophie : (*Moment de réflexion*) C'est un outil facile à utiliser, qui permet des échanges qui permet une réactivité. Donc nous on utilise par exemple, Slack, bah voilà, ça permet de liker, de faire des rires et à la fois créer des channels avec les projets. Donc voilà, c'est quelque chose qui est hyper facile à utiliser, intuitif, voilà, qui permet un peu d'humour (*rire*).

Anaïs : Oui je vois, j'ai aussi utilisé Slack il y a quelques années (*rire*). Et, est-ce que vous utilisiez déjà ces outils de travail collaboratif avant la pandémie ?

Sophie : Slack, ça a vraiment, je crois que l'équipe digitale l'utilisait depuis des années, et moi j'étais un peu réfractaire, je comprenais pas en fait, je comprenais pas l'utilité. Et ça a pris tout son sens en télétravail en fait. Beaucoup plus direct. Y'a plus personne qui est contre Slack, c'est vraiment notre boîte interne (*rire*).

Anaïs : D'accord, merci ! Et du coup, selon vous, est-ce que ces outils de travail collaboratif sont utiles pour une entreprise qui fait du management participatif comme vous ?

Sophie : Oui ! Après voilà, c'est de nouveau essayer de rester cohérent. Enfin, parfois il y a un peu de mélange entre les WhatsApp, Slack, les mails. Ben, c'est de nouveau définir un peu des cadres. Slack c'est tout ce qui est communication interne, communication directe. Par contre, les mails ça reste pour envoyer les projets parce qu'il faut une référence de dossier, il y a une trace, etc. Il faut de la rigueur en fait dans les outils.

Anaïs : Ok, super ! Mais du coup, comment se déroule la prise de décisions participatives en situation de distanciel, où chacun a recours à des outils de travail collaboratif ?

Sophie : Ben, pour être franche avec vous, la première année COVID, ça a tout chamboulé. Alors, on a essayé vraiment de maintenir des échanges en visio, des ateliers, on parlait, etc. Mais voilà, on vivait tous quelque chose d'incroyable et donc ça a été difficile. Et ce qui a été le plus difficile pour moi, c'est justement de devoir reprendre des décisions. Parce que c'était nous qui devions dire « ok, on vient au bureau, on arrête de venir au bureau », etc. Et finalement, on devait gérer un peu la santé des gens. Enfin, ça a été quand même un peu un traumatisme. C'était reprendre toutes les décisions, et en plus qui concernaient parfois la santé des personnes.

Parce qu'on était un peu en désaccord parfois, on avait tous un peu des avis différents face au COVID, et donc voilà, ça a été dur. On a eu un peu de retour en arrière si je peux dire, parce que c'était cet aspect échange était plus difficile. Mais voilà, Slack a permis de garder un peu plus de légèreté, on maintenait nos réunions d'équipes 1 ou 2 fois par semaine. En tout cas, c'est garder le cap en fait, même en visio.

Anaïs : D'accord, merci. Et, est-ce que ces outils, selon vous, favorisent la participation à certaines décisions plutôt qu'à d'autres ?

Sophie : Facilité, non. Mais voilà, c'est assez direct. C'est un peu la même chose, les personnes disent : « voilà, tiens, j'ai tel projet, je vais avancer là-dessus ». Donc ça n'a pas facilité, mais ça nous ça permet de continuer. Je sais pas si je suis claire (*rire*).

Anaïs : Ça permet de continuer ce qui se faisait en fait avant, mais autrement quoi ?

Sophie : Un peu différemment, mais voilà ça permet de continuer oui.

Anaïs : Ok ! Et il s'agit toujours, malgré les outils, d'une participation qui est directe ?

Sophie : Oui, mais c'est vrai qu'on sent, et ça c'est vraiment un peu naturellement, que quand c'est justement des ateliers, des réunions où on doit parler de choses plus importantes, y'a des prises de décisions, que là naturellement les gens disent : « non mais, pour ça on va revenir au bureau, c'est pas possible de faire ça ». Donc on sent quand l'outil a ses limites. On le sent et on vient au bureau alors.

Anaïs : Je vois, merci. Et est-ce que la prise en main de ces outils a été la même pour tout le monde ? Est-ce que certains travailleurs ont rencontrés des difficultés ?

Sophie : Ça a été vite, vu qu'on est en agence et qu'on a accès aux ordinateurs, non franchement ça a été.

Anaïs : Donc ça a facilité un peu la mise en place des choses, donc y'a pas eu de formations ou autres choses pour aider les travailleurs à gérer les outils ?

Sophie : En tout cas le vendredi, à l'époque du premier confinement, on fermait les entreprises. Bah, le lundi, on était tous autonomes avec la machine. Enfin voilà, non franchement ; on a assez bien réagi et tout le monde a bien pris le train des outils. On a fait quelques formations Teams, et finalement on avait déjà une certaine habitude du télétravail. Il y avait des gens qui étaient en partie en télétravail déjà avant, mais finalement tout le monde y est passé mais non, ça a été.

Anaïs : Ok, super ! Et, est-ce que tout le monde avait accès aux mêmes outils ?

Sophie : Tout le monde avait accès et ça c'était vraiment notre premier souhait. C'était de voir, ok, si tu travailles de chez toi, de quoi tu as besoin ? Est-ce qu'il te faut un 2^{ème} écran, etc. On a même fait des investissements, on a acheté des portables, etc.

Anaïs : Ok, super merci. Et comment se jouent les relations entre les travailleurs lorsqu'ils utilisent les outils ?

Sophie : En fait, le sport on a même continué en visio au début avec le prof. Et on a vu que ça avait son temps, donc à un moment on voyait qu'il y avait de moins en moins de personnes qui étaient connectées, etc. Mais quand même, on a fait quelques mois en visio parce que voilà, on essayait quoi. Franchement, on a vraiment essayé de maintenir le lien. Et sur Slack, ils ont des channels entre eux. Je pense qu'il y a vraiment une bonne dynamique d'équipe, de groupe, grâce à ces outils.

Anaïs : Et des teambuildings étaient toujours organisés ?

Sophie : Oui, on a fait pas mal de choses, un peu comme tout le monde. C'est vrai qu'on a fait des apéros en ligne, on a fait un blind test une fois en visio (*rire*). Euh oui, on a essayé en tout cas, voilà, de mettre un peu de joie comme on pouvait. C'est marrant, j'ai l'impression que c'était dans une autre vie en fait (*rire*).

Anaïs : Chouette, merci ! Et par rapport à la question de la valorisation, est-ce que pour vous, les outils permettent d'accorder plus d'attention à chaque membre du personnel, est-ce que ça permet de plus les valoriser et de plus valoriser leur travail ?

Sophie : Alors, oui. C'est à dire que parfois, ce qu'on adore c'est le feedback direct. Et donc parfois, envoyer un petit message c'est plus facile que d'appeler où de voir la personne et de dire : « ce que t'as fait ça m'a touché, c'était vraiment formidable ». Voilà, parfois de faire un petit message ça créé quelque chose d'un peu direct et peut être plus facile à faire pour certains. Donc je dirai oui, mais je préconise quand même vraiment de vrais échanges pour valoriser les gens.

Anaïs : Ok, et ce que vous utilisiez par exemple des documents partagés, etc. Et du coup, ben voilà, tout le monde pouvait voir le travail de tout le monde, et ça permettait un peu ce sentiment de valorisation parce qu'on pouvait voir ce que les autres faisaient ?

Sophie : On travaille avec des documents partagés, mais là c'est vraiment propre aux projets, etc. Donc ça c'est surtout dans le digital, forcément ils sont obligés. Mais du coup, on applique parfois ce que font le digital dans les autres parties de l'entreprise. Et alors, ce qu'on fait, un truc sympa qu'on faisait avant le COVID et qu'on a continué, c'est comme on travaille un peu chacun sur des projets différents, et même si on est on était à l'époque au bureau open-space, on se rendait compte qu'on ne voyait pas, on ne sait pas toujours tous les projets qui passent. Et des projets qui sont très vite finis. Et donc, un jeudi par mois, on partage les projets. Et les graphistes, les créatifs peuvent choisir le projet sur lequel ils ont mieux aimé travailler et présenter aux autres. On a continué ça en distanciel, et voilà ça va vraiment faire découvrir. Y'a aucune obligation. Donc ça c'est assez valorisant quoi. Moi je suis parfois étonnée de dire « ah c'est drôle, il a été recherché ce projet-là, je savais pas qu'il avait pris du plaisir à y travailler ». Ben, il le présente, donc voilà, c'est gai aussi pour moi de de voir ça.

Anaïs : Ok, oui je vois. Je me demandais aussi si pour vous ces outils permettent un partage des responsabilités qui est efficace ?

Sophie : Oui, oui. Ça permet beaucoup de clarté justement parce que parfois, ça c'est peut-être un travers qu'on a, c'est, on se dit des choses en réunion et puis on repart et « mince, qu'est-ce qu'on avait dit encore ? ». Donc là, bah, en tout cas les documents partagés permettent de se rappeler, de clarifier et de laisser des traces en fait. Pas que la personne est de mauvaise composition, de mauvaise foi. C'est juste qu'on oublie, on est on est débordé par autre chose.

Anaïs : Et, est-ce que pour vous, ces outils permettent de mieux structurer les dynamiques participatives ?

Sophie : Oui (*moment de réflexion*), c'est laisser des traces, de la structure, donner rappels de timing. Oui, je trouve que ça donne de la structure.

Anaïs : Ok ! Et, est-ce que ces outils, pour vous, offrent des possibilités que le travail en présentiel n'offre pas ?

Sophie : Ah bah alors, évidemment. Slack, même si on est au bureau on s'envoie des Slack. Donc on voit qu'en fait oui, c'est sans doute, bah, parfois c'est rapide en fait. On a pas à se lever, allez papoter avec la personne. C'est vrai que parfois, c'est juste une question, tac, tac, tac, tiens tu sais où se trouve ce job, tu sais me donner la référence de ça... C'est très rapide en fait, donc ça permet quand même un échange hyper direct donc beaucoup d'efficacité. Et alors, si je parle de fichier partagé, Google Drive, etc. pour moi, par exemple dans mon rôle de commerciale, si

j'ai pas un fichier partagé avec les projets, les clients qu'on a vus, les budgets... C'est pas possible d'avoir tout ça dans sa tête, donc oui, c'est hyper important.

Anaïs : Ok, je vois. Merci. Et en quelques mots, vous pouvez me dire quels sont les avantages et les inconvénients de outils de travail collaboratif quand on fait du management participatif ?

Sophie : L'avantage c'est qu'on a vu qu'on était capables d'avoir des vrais échanges et que finalement voilà, ça permet de gagner en stress, de ne pas perdre du temps sur la route. Donc voilà, ça a permis quand même aussi beaucoup de bien-être. D'ailleurs, les personnes ont toutes gardé 1 ou 2 jours de télétravail maintenant. Les inconvénients, ben, c'est que parfois quand même, pour certains échanges, des gestions de conflits des choses comme ça, pour moi, ça en visio c'est une horreur. Ça ne fonctionne pas, on a besoin de voir le corps en fait. Pour moi ça a ses limites.

Anaïs : Donc, il y a toujours du télétravail, et du coup quels outils continuez-vous à utiliser ?

Sophie : Nous on utilise Zoom parce que la qualité de l'image est meilleure. Et comme on doit présenter des projets, c'est vraiment meilleur. La bande passante à mon avis est meilleure. Slack aussi. On est tous toujours connectés. Slack c'est notre baromètre, c'est la présence en fait. Zoom c'est pour les réunions.

Anaïs : Top, merci ! Eh bien voilà, j'ai un peu fait le tour, je sais pas si vous vous voulez évoquer quelque chose ? Ou si vous avez des questions à me poser ?

Sophie : Non comme ça j'ai rien qui me vient (*rire*).

Anaïs : Super, alors je vous remercie de votre temps et de vos réponses super intéressantes.

Sophie : Avec plaisir, c'est un sujet qui me passionne (*rire*).

Anaïs : C'était très agréable en tout cas ! Merci encore. Je vous souhaite une bonne journée.

Sophie : Bonne journée, au revoir !

Annexe V : Retranscription de l'interview d'Alain Daussin – Oniryx

Anaïs : Est-ce que tu peux te présenter en quelques mots ? Présenter ton organisation et ton rôle au sein de cette organisation ?

Alain : Donc je m'appelle Alain Daussin, je suis développeur informatique chez Oniryx. Donc je fais du développement plutôt à la base « content du web ». Aussi, un petit peu de backend maintenant. Donc, tout ce qui est côté serveur et tout ce qui va envoyer à la page web les informations. Ça fait 3 ans et demi maintenant que je suis engagé chez Oniryx. Avant, je travaillais pour une autre société qui avait un management tout à fait traditionnel pour laquelle j'ai travaillé 5 ans je pense. Et avant ça encore, j'étais saxophoniste et prof de saxophone (*rire*). Donc je n'ai pas persévéré dans le métier d'enseignant et je me suis tourné vers l'informatique. Et mon rôle donc c'est principalement développeur. Et donc, on encourage les gens à prendre des initiatives. Et donc, petit à petit j'ai créé un groupe qui s'occupe de réfléchir à comment aménager différemment le parc. On a un manoir à Gembloux, donc pendant le confinement j'avais lu une publication sur la biodiversité en entreprise et tout ça. Et on venait d'emménager dans le manoir, et je me suis dit : « c'est triste d'avoir une grande pelouse bien tondu alors qu'on pourrait avoir des papillons, des abeilles et toutes sortes de choses comme ça ». Donc j'ai quelques collègues qui m'ont suivi dans la démarche, on a appelé notre sous-groupe « Greenryx ». Et petit à petit, avec ce genre de responsabilités, on m'a demandé des conseils pour d'autres choses aussi. De plus en plus, on me confie un peu plus de responsabilités aussi dans d'autres domaines. Dans les drives technologiques et tout. Mais ça on y reviendra plus précisément (*rire*). Donc voilà, il y a des discussions qui se créent justement, donc on essaie de structurer les choses et d'encadrer au mieux les nouveaux. Donc c'est chouette que j'ai fait l'expérience petit à petit avec quelque chose qui n'a rien à voir avec l'informatique (*rire*).

Anaïs : Ok, cool je vois ! Merci pour cette première réponse qui me permet de mieux cerner ton rôle dans l'organisation. Donc je me demandais, si on rentre dans le corps du sujet, qu'est-ce que ça signifie pour toi un management participatif ?

Alain : Donc chez Oniryx, donc on a 2 sociétés sœurs qui appartiennent au groupe Black Sheep : Oniryx et I'Groove. Chez I'Groove, on appelle ça du management participatif parce que c'est plus encadré par le patron, par le CEO. Chez Oniryx, on appelle ça de l'autogestion. Donc on laisse encore plus de possibilités aux employés de prendre des initiatives, et donc de prendre la responsabilité de leurs initiatives aussi. Donc pour moi, le management participatif c'est peut-être un peu plus encadré que ce qu'on a chez nous. Nous, on encourage vivement à

prendre les responsabilités de ce qu'on veut faire et donc à s'impliquer beaucoup plus dans les démarches. On ne fait pas que proposer des idées, on va même jusqu'à leur réalisation.

Anaïs : D'accord, je vois.

Alain : Pour moi c'est ça. Donc je l'ai expérimenté à côté de l'IT. Et c'est aussi dans le domaine de l'IT, vis-à-vis de nos clients, ben, on peut vraiment leur faire des propositions. Les managers, vraiment, ont confiance en nous. On est sur le terrain, on connaît vraiment le business de nos clients. Et on est plus impliqués aussi. Même au niveau financier, on nous demande de proposer... de rédiger les cahiers des charges, et tout ça. Donc, euh, on est vraiment impliqués dans tous les domaines, partout et dans tous les domaines. Et je trouve ça chouette.

Anaïs : Ok ! Et vous pratiquez ce mode d'organisation du travail depuis combien de temps ?

Alain : Ben, ça déjà avant mon arrivée chez Oniryx. Donc, le fondateur qui a cédé sa place maintenant, lui a créé l'entreprise pour expérimenter des modes de management différents. Donc, depuis la création c'est son ambition de laisser plus les clés en main, dans les mains des employés. Mais ce qu'il y a c'est que, quand je suis arrivé, la société y'a eu pas mal de nouveaux employés, etc. Et donc la mentalité a peut-être été un peu noyée. Donc au début de mon arrivée, je dirais que y'avait les anciens qui étaient parfaitement dans l'autogestion. Et puis, il y a eu la mentalité qui a été un petit peu noyée par des nouveaux comme moi qui étaient moins habitués à ce genre de management. Et progressivement donc, la volonté c'est de réduire un petit peu la manière dont la société évolue. Et accompagner un peu plus les gens. C'est pour ça que l'I'Groove a été créée. Donc pour faire un genre de transition du management traditionnel et l'autogestion par le management participatif. Et comme ça, les gens peuvent se baigner un petit peu. Enfin, les nouvelles recrues peuvent se baigner dans un mode managérial différent et puis savoir s'ils veulent rester dans du management participatif et s'impliquer encore plus dans l'autogestion. Moi je pense que je me sens à l'aise depuis oui, depuis Greenryx, depuis 2 ans environ où y'a eu plusieurs réunions du fondateur justement qui nous a dit : « n'ayez pas peur de vous impliquer et ne vous tournez pas vers moi parce que si c'est moi qui signe un papier pour dire que c'est comme ça, c'est moi qui prends la responsabilité, alors vous vous déchargez, vous ne vous impliquez pas ». Et donc voilà, petit à petit enfin, ça s'apprend. C'est vraiment différent. Et moi y'a 2 ans., la société je dirais depuis 7 ou 10 ans, je sais plus depuis combien de temps Oniryx existe (*rire*).

Anaïs : Merci ! Donc maintenant je me demandais quelle est la nature de la participation chez vous ?

Alain : Ouais. Je vais pas parler que de moi non plus, que de mon expérience. L'implication je pense qu'on essaie qu'elle soit vraiment partout, dans tous les domaines. Quand on remarque quelque chose qui ne fonctionne pas correctement, qu'on puisse intervenir. Au niveau microscopique, dans nos projets, ben, si on a un collègue qui, avec qui on trouve que ça ne passe pas bien, ou qui, on trouve, a des attitudes qui ne correspondent pas par rapport aux clients, ou qui, au contraire, fait très bien son travail, on est encouragé à faire des feedbacks très réguliers. Minimum une fois par an, on nous demande à nous d'aller chercher des feedbacks de nos collègues. Pour voir comment est-ce qu'on peut s'améliorer, évoluer au sein de l'entreprise et faire un plan d'évolution personnelle. Mais donc, on est vivement encouragés dès que quelque chose ne va pas trop bien d'en parler et pas de laisser s'envenimer les choses. Donc ça, c'est vraiment au sein de nos collègues proches. Mais comment l'entreprise est gérée aussi. Donc c'est, enfin nos collègues, c'est aussi les ressources humaines, c'est aussi les personnes qui nous payent. Donc je trouve que cette démarche se fait de plus en plus naturellement entre nous, et voilà. On doit communiquer. Ce que le fondateur a dit lors d'une réunion, c'est : « si vous ne faites pas un feedback à un collègue et que vous trouvez que ça ne se passe pas bien, c'est vous qui êtes en tort de ne pas lui faire le cadeau de le lui dire. C'est à vous d'arranger les relations entre vous et tout ça ». Donc ça va jusqu'à la décision des augmentations par exemple. Ça se fait aussi en discussion collective comme ça. Donc souvent, à la suite des prises de feedbacks pour pouvoir voir comment est-ce qu'on évolue au sein de l'entreprise, le parcours effectué et puis vers où est-ce qu'on peut aller. Et donc on discute entre nous de nos augmentations. Voilà, on discute de ce qu'on aimerait. Nos collègues sont là pour nous dire : « ah je pense que tu demandes quand même un peu trop par rapport à ton rôle », pour nous recadrer ou au contraire pour dire (*moment de réflexion*). J'ai un collègue qui demandait juste 3 jours de congé en plus et qui était dans la société depuis 3 ans. C'est la première fois, le premier processus d'augmentation qu'il demandait. Et il demandait juste 2 ou 3 jours de congé supplémentaires. Donc on s'est regardé avec un autre collègue et on a dit : « non ça, ça va pas. Enfin c'est pas très équitable quand tu regardes les salaires des autres et le tien. Tu fais beaucoup de choses, tu contribues beaucoup ». Et c'est enrichissant aussi, de pouvoir dire à des collègues : « mais non, tu te sous-estimes, tu mérites plus ». Et voilà. Et je disais l'élaboration des cahiers des charges, remettre des offres aux clients... Donc en tant que simple développeur je dirais, on est impliqué dans tous les processus qui nous intéressent de participer, dès qu'on montre un peu d'intérêt quelque part. Donc même si on montre pas d'intérêt, parfois, on nous demande de l'aide et on a plus qu'à se proposer (*rire*). Je dirai que le domaine est le plus large possible (*rire*).

Anaïs : Et du coup, est-ce que pour toi c'est une participation en lien avec l'organisation des tâches à réaliser, des objectifs à atteindre ? Mais aussi par rapport à l'organisation du travail ? Ou plus l'un que l'autre ?

Alain : Pour moi ça contribue plus à l'organisation. Je sais pas si je comprends bien, mais l'organisation du travail. Donc je vais pas aller décider sur un projet sur lequel je ne travaille pas. Mais oui, je disais tout à l'heure, si on remarque que quelque chose ne se passe pas bien au sein de l'entreprise et qu'on peut améliorer un processus, par exemple, le processus des augmentations. L'année passée ne s'est pas très bien passée, donc on a fait un vote sans candidats, une élection sans candidats. On a élu 5 ou 6 personnes qui ont été chargées pendant l'année restante de décider d'une nouvelle stratégie, d'un nouveau processus pour améliorer. Enfin, pour améliorer comment les choses se passent. Oui, c'est pour moi, ça fait vraiment partie de l'organisation globale de société et en même temps ça contribue à l'esprit de l'entreprise de garder ces liens entre nous. La gestion, de la remettre au maximum dans les mains des travailleurs, des employés (*rire*).

Anaïs : Merci beaucoup ! Et je me demandais, comment se passe une prise de décisions participatives ? Quelles sont les différentes étapes je vais dire qui sont suivies ?

Alain : Oui (*moment de réflexion*). Il y a tous les genres, donc des décisions spontanées, mais si les personnes qui ont lancé... Enfin, ça demande beaucoup d'énergie de garder ça animé. Les derniers points qui, les dernières méthodologies pour la mise en place, ça émane quand même plus du management en disant : « voilà, on a un souci pour, enfin, communiquer ; partager ; pour parler de technologies au sein de l'entreprise ; pour partager nos compétences et nos expériences entre collègues ». Et donc voilà, ils ont réuni 6 ou 7 personnes qu'ils ont choisies, enfin peut-être même 10 (*rire*), qui ont été choisies en disant : « ben voilà, vous réfléchissez à comment est-ce qu'on va résoudre ce problème, ce blocage-là ». Et donc au début, on était assez encadré avec les outils que nos ressources humaines connaissent de l'intelligence collective pour animer les réunions, pour essayer de trouver des solutions. Donc vraiment, des outils d'intelligence collective. Et suite à ça, on a eu quelques idées qui sont sorties de la réunion et donc, bah là, c'est plus à nous de garder la dynamique en tant qu'équipe. Les ressources humaines ne nous encadrent plus et c'est à nous de mettre en place les solutions qu'on a trouvé, les tester finalement. Je pense que ça, ce point de départ est très important pour structurer les discussions, pour faire sortir des nouvelles idées de l'intelligence collective. Le choix des personnes, ça n'a pas été vraiment volontaire, ils ont sélectionné 10/15 personnes, ils ont envoyé le mail, les personnes ont répondu, d'autres n'ont pas répondu. Et puis, certains groupes se sont

étiolé un petit peu, petit à petit. Il reste quand même des noyaux qui, qui gardent en main le projet. Et je pense que c'est pas appelé à rester fixe dans le temps. Donc si demain d'autres personnes veulent contribuer plus et d'autres personnes veulent se désinvestir plutôt, on reste libres de venir et de partir dans le groupe de réflexion justement.

Anaïs : Je vois, merci (*rire*). Et donc là, je crois comprendre que la fréquence de la participation chez vous c'est quelque chose qui est régulier, qui est permanent. Plutôt que quelque chose d'occasionnel ? Parce que quelque chose d'occasionnel j'entends par là, ben, quand il y a une crise ou quoi que ce soit. Mais chez vous, c'est pas du tout comme ça ?

Alain : On appelle à ce que ce soit régulier. Maintenant, je pense qu'il y a des personnes qui s'investissent beaucoup plus que d'autres. Je pense surtout à des collègues qui ont des enfants, qui restent peut-être moins les après journée. Parce que même quand on reste après journée, qu'on boit un verre, souvent on discute de ce qui se passe bien, de ce qui se passe moins bien au sein de l'entreprise. On fait pas que parler de sport ou de vacances (*rire*). Et donc, ça contribue quand même à continuer les réflexions en dehors des groupes de discussions. Et oui, je pense que c'est quand même appelé à être régulier. Enfin, y'a une dynamique qui est là quand même assez naturelle pour la participation, et surtout la réflexion.

Anaïs : Super, merci.

Alain : Et quand ça s'étiôle, on nous donne un peu de dynamique à chaque fois, il y a toujours des choses à faire (*rire*).

Anaïs : Ok ! Et ma prochaine question, j'ai le sentiment que tu m'as donné des éléments un petit peu de réponse, mais pour être certaine de bien comprendre, je me demandais, voilà, la participation chez vous est-ce qu'elle est directe ou indirecte ? Je sais que c'est vague donc je vais préciser directement (*rire*). Donc mes recherches théoriques montrent que, voilà, une participation qui est directe, c'est une participation où soit les travailleurs sont simplement consultés dans la prise de décision et donc là on va leur demander leur avis et leur avis va être pris en compte ou pas du tout. Ou alors, les travailleurs partagent simplement quelques informations parce que, voilà, ils connaissent bien le terrain, etc. mais ils participent pas à la prise de décision, ils sont juste là pour donner des informations à des individus qui vont prendre la décision. Ou alors, la hiérarchie décide seule, donc là, les travailleurs participent pas du tout à la décision. Donc ça c'est indirect. Ce qui est indirect aussi c'est passer par des intermédiaires. Donc par exemple, t'es à ton niveau, il y a quelqu'un, on va dire au-dessus de toi, tu vas lui donner des informations, tu vas lui donner ton avis. Et cette personne-là va aller rapporter ça en

fait encore plus haut. Ou alors, la décision elle est prise ensemble. Donc pour résumer, l'intermédiaire et la hiérarchie qui décident, c'est quelque chose d'indirect. Et tout le reste, c'est quelque chose de plus direct. Donc voilà, je me demandais chez vous, est-ce que c'est indirect ou direct ?

Alain : Chez Oniryx c'est direct, je crois que y'a pas photo (*rire*). Après parfois, le patron a quand même toujours son veto. Euh, si on fait n'importe quoi euh, ben, déjà je pense que le groupe lui-même va réagir et se rendre compte que y'a quelque chose qui est pas raisonnable et qui ne se fait pas bien. Comme pour les augmentations, par exemple. Si quelqu'un sort tout à fait du lot et demande des augmentations incroyables, le but c'est que le groupe lui retourne avant que le patron, le patron qui a la décision finale de dire : « ok, cette augmentation là je l'accepte ou je l'accepte pas, parce que même si le groupe ne t'a pas fait de retour, ben, moi je te fais le retour que c'est pas raisonnable ». Maintenant, I'Groove, à nouveau j'y travaille pas donc je peux difficilement répondre pour eux. Mais je pense que, l'optique c'est que ça soit direct chez I'Groove. Que les employés soient consultés. Faudrait que tu interviewes quelqu'un de chez I'Groove pour savoir effectivement comme ça se passe chez eux (*rire*). Euh, mais là, l'importance est quand même mise que les employés peuvent communiquer et sont consultés. C'est vraiment important pour la prise de décision. Mais la décision finale est prise par la direction. Et la responsabilité aussi.

Anaïs : Et donc, si je comprends bien, tout le monde est invité à participer, tous les membres du personnel ? Ou bien y'a des personnes qui sont pas du tout invitées à participer ?

Alain : Non, je pense que ça va être tout le monde à arme égale. Les nouveaux qui sont là peut-être depuis 2/3 mois ont besoin d'abord de s'imprégner un peu de la mentalité. On fait une formation pour l'intelligence collective en interne justement dès qu'il y a 10/15 nouvelles personnes. Cette formation est donnée par nos managers. C'est très interactif, ça se fait en intelligence collective, sur l'intelligence collective (*rire*) avec des réflexions ensemble, donc c'est très chouette.

Anaïs : Ok ! Ça me permet de rebondir sur ma prochaine question où je me demandais si ces dynamiques participatives sont formellement structurées en fait ? Est-ce qu'il y a des règles formelles sur qui peut participer, comment participer, etc. ?

Alain : Je pense qu'on essaie que ce soit formel. Donc via cette formation. Et cette formation, donc si on engage 15 personnes sur 6 mois, finalement t'aurais l'expérience avant de suivre la formation. Donc, on essaie de formaliser tout ça. Maintenant, y'a pas de documents

directement. Moi quand je suis arrivé, ça a été une journée à discuter avec un collègue qui m'a expliqué comment fonctionnait l'entreprise, qui m'a montré des exemples, et, bah, tous les outils qu'on a à notre disposition. Et ouais, je pense que ça pourrait être plus formel quand même. Ça se passe beaucoup autour de la machine à café (*rire*). (*Moment de réflexion*) Ça dépend un peu des personnes. Y'a des personnes donc qui sont très sociables, qui restent très souvent les vendredis soir à discuter et qui posent des questions, qui observent beaucoup et je pense que ça se fait petit à petit quand même.

Anaïs : D'accord.

Alain : On observe et puis on est impliqué de plus en plus, et on s'implique après volontairement. Et, si on veut s'impliquer dès le début, ben, y'a toujours quelqu'un qui nous accompagne (*rire*). C'est pour ça aussi qu'on a voulu réduire la vitesse de l'évolution, enfin, du grossissement d'Oniryx (*rire*).

Anaïs : Ok, super. Et ma prochaine question je pense qu'on l'a déjà évoquée, mais est-ce que les responsabilités sont partagées ?

Alain : Chez I'Groove, je dirais que non, c'est pas partagé. Pour Onyrix, la volonté c'est que ce soit partagé. Le patron nous l'a dit clairement, son but à lui c'est pas que ce soit lui qui signe tous les papiers pour des décisions qu'on prend. C'est que ce soit nous qui prenions vraiment les responsabilités de ce qu'on fait. Puis, on a toujours le soutien aussi de personnes qui sont expertes dans ce domaine. Donc, ce qu'on appelle l' « advice process ». Le but ici, c'est même si on n'est pas expert dans un domaine mais qu'on a envie de s'impliquer dans ce domaine, on peut prendre des responsabilités, on est invité à prendre des décisions mais avec le soutien de nos collègues qui s'y connaissent mieux et qui vont qui vont nous apprendre, nous aiguiller. Ce qu'on m'a dit le premier jour quand je suis arrivé c'est : « on a le droit de se planter, on a le droit à l'erreur parce que c'est comme qu'on apprend ». On n'est pas encouragé à faire n'importe quoi non plus. Mais puisqu'on a les connaissances au sein de l'entreprise, autant les utiliser (*rire*). Et, si c'est dans un nouveau domaine, on prend des risques et on se lance. Et on se plante ou pas. Mais, euh, au maximum on utilise les sources qu'on a sur place.

Anaïs : Je me demandais aussi si, pour toi, un management participatif offre la possibilité au travailleur de mieux trouver sa place dans l'entreprise ? Une meilleure valorisation de l'individu, de son travail, de ses idées ? Et pourquoi ?

Alain : Pour moi oui, ça permet une valorisation de l'individu parce que, ben, donc je parlais tout à l'heure des processus de feedbacks. Donc ici, le but c'est de donner des retours à nos collègues sur ce qu'on pense d'eux. Et on en reçoit aussi, naturellement. Parce que généralement l'effet est dans les deux sens. En général, il y a beaucoup de bienveillance quand même. Dans mes expériences personnelles, il y avait toujours de la bienveillance, beaucoup de compliments aussi. Donc on ressort, enfin on sort de là avec des étoiles pleins les yeux. Oui, ça c'est très valorisant pour moi, et très agréable. Maintenant, je pense que ça peut être à double tranchant. Quelqu'un qui rentre peut-être pas dans les clous peut être plus critiqué aussi. Il faut pouvoir assumer d'avoir des retours de ce genre-là. Donc ouais, on communique plus. Je pense qu'on est encouragé à communiquer. Mais donc, parfois, on se prend des claques, et voilà, on les accepte, on les accepte pas. Et il y a des départs, je pense, dans ce genre de raison. Je pense que le but c'est pas non plus de formater les gens, c'est de les accepter comme ils sont. On a le droit de faire des retours, on essaie toujours d'être bienveillant, mais y'a des moments où des attitudes, l'humain... ça ne passe pas non plus (*rire*).

Anaïs : Ok, je vois. Mais du coup, est-ce que ce type de management a une influence sur les relations entre les individus ?

Alain : En général, j'entretiens des bonnes relations avec mes collègues. Je sais pas si c'est le management vraiment, mais je pense que ça y contribue quand même grandement. Parce que puisqu'on est amené à discuter beaucoup et à essayer de déminer ce qui est toxique le plus vite possible, et donc d'avoir un maximum de bienveillance entre nous. Je pense que ça créé des liens quand même plus facilement que quand on garde les choses pour soi, qu'on n'ose pas les dire et qu'on garde des relations toxiques, forcément (*rire*).

Anaïs : Et, est-ce que chez vous, des moments de teambuilding sont mis en place, justement pour renforcer ces liens entre les individus ? Et est-ce que tu trouves que le management participatif a un impact là-dessus ?

Alain : (*Rire*) Oui, alors, ben, l'année passée on avait fait, comme c'était le COVID, on pouvait pas se réunir. En juin, il y avait quand même une volonté qu'on se retrouve entre collègues. Entre les collègues, mais aussi de la direction. Et donc ce qui s'est passé c'est, comme on pouvait pas être à plus de 10 en extérieur, les employés ont été consultés, ils ont proposé des activités. Par exemple, j'avais juste eu un appel avec mon patron de 10 minutes pour l'aménagement du parc, et il m'a dit : « ah tiens, t'as pas une activité que tu voudrais proposer pour une dizaine de collègues, une activité en plein air en rapport justement avec l'écologie ». Donc voilà, moi j'ai

organisé une sortie dans un parc Natagora, faire du bénévolat une après-midi dans une zone protégée par Natagora. D'autres collègues ont été faire du golf. Et bon, là ça avait été décidé plutôt par quelques personnes choisies plic ploc. Cette année-ci, ils ont réitéré l'expérience parce que c'était vraiment chouette d'être en plus petits comités, de pouvoir parler plus avec ses collègues que de faire une grosse, finalement... (*moment de réflexion*). On a évoqué l'idée par exemple d'une journée à Durbuy en famille. Ben, on passe plus de temps avec, toute façon, les collègues qu'on a choisis et en famille. Ici, on avait une dizaine d'activités différentes qui ont été choisies plus pour l'activité. Et donc, on se retrouve avec des collègues avec qui on n'a pas l'habitude de se retrouver d'habitude. Mon patron fait de la basse et il voulait qu'on joue de la musique ensemble depuis longtemps. Je suis le saxophone et 2 autres collègues qui font de la guitare et de la batterie, et ben, on a fait un petit band. On a répété l'après-midi et puis le soir c'était barbecue, on a joué tous ensemble. Ce sont des collègues avec qui j'ai pas l'habitude de passer du temps. Donc c'était, finalement, très agréable de se retrouver avec d'autres collègues, de créer des liens aussi sur des centres d'intérêts plutôt que des collègues avec qui on travaille tous les jours sur des projets. Donc oui, clairement, on est impliqué et les teambuildings sont très différents grâce à ça. La journée à Durbuy, c'est l'occasion de rencontrer les familles des autres collègues et tout. Ça reste un autre type de teambuilding qui va être proposé aussi. Parfois, j'ai même l'impression que les réunions qu'on fait sont même des teambuildings parce qu'on discute beaucoup finalement, on remet pleins de choses en question. Donc ça créé des liens aussi (*rire*).

Anaïs : Concernant les outils, qu'est-ce que pour toi un outil de travail collaboratif ?

Alain : Ça permet de structurer les réflexions pour pas partir dans tous les sens. Et aussi, pour donner la parole un peu à tout le monde. Même les personnalités les plus réservées, pouvoir consulter tout le monde et structurer les réflexions. Arriver à atteindre les objectifs quand même de la réunion.

Anaïs : Oui je vois. Mais qu'est-ce que pour toi, enfin, qu'est-ce que tu vois comme un outil ? Par exemple moi dans le cadre de mon travail, voilà, je vois les outils comme par exemple, ben, Teams, Zoom, les documents partagés, les Google Forms, etc. Tous ces outils un peu... « digitaux » en fait.

Alain : Je voyais plus les outils d'intelligence collective, les différents types d'animation de réunion qu'il y a. Je le connais pas beaucoup le « World café », ce genre de manière d'animer une réunion pour justement donner la parole à tout le monde et de switcher les groupes. Comme

ça on reste pas toujours avec les personnes avec qui on est confortable et qu'on sait qui ont les mêmes avis que nous. Qu'on soit un peu confronté à nos collègues qui ont des points de vue différents et qui vont challenger nos réflexions. Je voyais plus ce genre d'outils vraiment d'animation de réunion.

Anaïs : Ok ! Mais du coup je me demandais si vous utilisiez déjà les outils digitaux comme Teams, etc. avant le passage en distanciel ?

Alain : Teams, c'était déjà notre outil de communication au sein de l'entreprise. Parfois, même si on était dans le même open-space, on s'écrit quand même sur Teams. Ça faisait plus de sens une fois qu'on était en télétravail. Donc on n'a pas eu besoin de formations, on connaissait déjà, on était déjà intuitif avec l'outil et on l'utilisait déjà pas mal. Moi ce que j'ai utilisé comme outil en plus pour Greenryx, c'était MindMeister qui permet de faire du mind-mapping à distance. Et donc, collaboratif aussi pour animer la réunion. C'était plus facile. Sinon, on utilise principalement Teams puisqu'on peut partager nos écrans, ça nous aide à travailler ensemble, à faire des réunions aussi et tout ça. En dehors de Teams, je vois pas d'autres outils qu'on utilisait vraiment à distance. En présentiel, en général, un projecteur, un tableau blanc et on structure nos conversations, on illustre nos discussions grâce au tableau blanc. Ça rend plus interactif je pense. C'est le genre de réunions en tout cas auxquelles je participe le plus puisque c'est en rapport avec nos projets. Parce qu'on a du concret, on a des exemples, on a des réflexions d'architecture un peu plus. On a besoin de se structurer ensemble. Ce sont les outils qu'on utilise le plus. Et la machine à café (*rire*).

Anaïs : Et selon toi, qu'est-ce qui fait qu'un outil de travail collaboratif comme Teams, etc. est utile à une entreprise comme la tienne, aux dynamiques participatives ?

Alain : Je pense, parce qu'on a besoin de se voir déjà. Je pense qu'on a besoin de communiquer vu que c'est collaboratif, on a besoin de communiquer facilement. Et je trouve que c'est très facile puisqu'on sait non seulement montrer notre écran, mais on sait aussi donner le contrôle à notre collègue. Et donc parfois, on réfléchit à 2 sur le même écran, comme si on était côte à côte. Donc, plus facilement puisque chacun voit correctement l'écran et peut consulter sa documentation à côté. Je pense que c'est très interactif, très collaboratif.

Anaïs : Et, est-ce que tu as l'impression qu'utiliser ces outils ça a modifié la manière de pratiquer le management participatif ?

Alain : Je pense que ça modifie la pratique parce que à partir du moment où 2 personnes parlent en même temps, ici ça marche vraiment pas. Donc, ça évite les messes basses quand on est dans la même pièce de collègues côte à côte, les réflexions qui sortent de temps en temps... On est obligé d'écouter une personne à la fois. Donc, je pense que ça a surtout modifié dans ce sens-là. Pour moi ouais, le fait qu'on éteignait quand même nos caméras. En général, si c'est une personne qui présente, on éteint la caméra. Et quand on veut intervenir on allumait nos caméras. Donc on se voit pas, on a pas le contact visuel non plus en permanence (*moment de réflexion*) pour ça, ça a modifié je pense (*rire*). En bien ou en mal, la concentration c'est mieux. Ne pas voir la réaction de ses collègues quand y'a certains propos qui sont tenus, c'est en moins bien pour moi. C'est le non-verbal et c'est important (*rire*).

Anaïs : D'accord ! (*Rire*) Donc, je me demandais, comment se déroule la prise de décisions participatives en situation de distanciel ? Est-ce que ça favorise certaines formes de participation plutôt que d'autres ?

Alain : Je pense que c'est pas pareil. D'ailleurs je pense pas avoir eu beaucoup de réunions participatives pour vraiment changer, pour mettre en place des processus très importants. Je pense qu'on les a beaucoup eus en face à face. Parce que faire un feedback à quelqu'un avec une caméra interposée, c'est quand même pas pareil que de le faire en face (*rire*). C'est pas très courageux je trouve (*rire*). C'est facile de dire : « ah je passe sous un tunnel, au revoir. Voilà je t'ai balancé tout ce que j'avais à dire » (*rire*). Donc en général, tout ce qui est feedback, on l'a fait en présentiel. Tout ce qui est un groupe de réflexion autour des techniques, on l'a fait en présentiel avec des tableaux blancs enfermés dans une pièce (*rire*) en mode : « tant qu'on a pas trouvé une solution à ça, on ne sort pas ». Donc ça a accélérée un peu les processus. L'année passée justement, pour le processus d'augmentation qui s'est pas trop bien passé, on était encore assez... pas vraiment trop autorisé à venir au bureau, pas se voir à plus de 10 personnes en extérieur. Donc ça, je pense que ça se passait moins bien aussi vis-à-vis de ça. Et des personnes qui n'ont pas fait de feedbacks parce qu'ils n'ont pas osé. Moi personnellement d'ailleurs (*rire*). Ce sont des collègues que je ne connais pas très bien, pourquoi je ferais un feedback à quelqu'un avec qui je ne travaille pas. Je ne sais pas vraiment son rôle, ce qu'il fait. C'est plus compliqué de passer un appel, ou écrire : « quand est-ce que t'es disponible qu'on se voit, qu'on fasse une réunion ». Que de se croiser près de la machine à café, dire : « j'aimerais bien qu'on discute, t'as le temps 5 minutes ». Ça se fait de manière un peu plus informelle. Ici, ça a été organisé vraiment. On prend une après-midi, on fait des tables à 5, des tables de discussion. Ensuite, tous les quarts d'heure on change. Et on écoute chacun autour de la table. Donc, ça serait pas possible

de le faire en distanciel. Surtout les salaires. C'est des points trop sensibles, les feedbacks, les salaires, pour le faire en distanciel. Pour moi en tout cas.

Anaïs : Et je me demandais, tantôt on parlait de participation directe/indirecte. Est-ce que pour toi, les outils favorisent un certain type de participation ? Plus directe ou indirecte ?

Alain : Je ne pense pas. Parce que nos patrons, nos ressources humaines sont très accessibles aussi. Enfin, par Teams aussi. Maintenant, moi je passe pas mal de temps avec eux je suis dans le manoir, donc à Gembloux, la plupart du temps. Donc, je les ai côtoyés, je ne suis pas chez un client, consultant, depuis des années. Pour moi, c'était plus facile aussi de garder le contact avec eux si quelque chose ne va pas plutôt que des collègues qui sont peut-être un peu plus éloignés. Je pense que ça a peut-être étouffé un petit peu le côté direct pour aller vers plus d'indirect. Ça n'a pas éteint complètement le côté direct, mais ça a peut-être incité certaines personnes à pas donner leur avis ou à passer par un intermédiaire. On a des relais qui sont là aussi pour l'intégration des nouveaux et pour les personnes qui sont éloignées, pour récolter les avis, pour aller consulter les gens et prendre des nouvelles. C'est pas un étage en plus dans la hiérarchie, c'est un collègue qui a le même statut que nous et qui doit juste faire un peu plus d'efforts aussi pour intégrer des collègues qui sont plus en stress. Je pense que ça a quand même donc, réduit la participation directe mais ça ne l'a pas éteinte (*rire*).

Anaïs : Et, est-ce que la prise en main des outils a été la même pour tout le monde ?

Alain : Ben, on a certains collègues qui sont un peu plus âgés et qui font plus de la, du project management. Qui s'y connaissent en informatique, mais qui sont peut-être un peu moins baignés dans l'informatique depuis 5/6 ans et pour qui ça a été un peu plus délicat. Mais de manière globale, je pense que tout le monde connaissait déjà les outils. Enfin, on se connaît bien et on sait qu'on peut demander à nos collègues de l'aide et qu'on sera pas jugé parce qu'on s'est pas lancé une nouvelle réunion et tout ça. J'ai quand même un collègue qui a partagé une vidéo, un petit tuto en disant : « voilà comment on crée une réunion ». Une vidéo de 2 minutes à regarder. Je pense que ouais, ça a peut-être contribué à faciliter les choses, mais ça a été facile pour tout le monde.

Anaïs : Et, est-ce que tout le monde avait accès aux mêmes outils ?

Alain : Oui, tout le monde dans la société a un compte Microsoft avec Teams. Donc ça c'était, enfin, c'est l'outil de communication qu'on a décidé comme outil principal de communication avec les mails. Donc, tout le monde avait accès à cet outil-là. Maintenant, tout le monde n'est

pas administrateur de tous les groupes, il y a des accès un peu restreints surtout pour certains groupes plus officiels. Mais, on peut créer un nouveau groupe de discussion sur la nature (*rire*), j'ai eu l'accès, j'ai testé de créer un nouveau groupe en privé en public, inviter les collègues directs et certaines personnes externes. On a beaucoup d'accès, on a quand même pas mal de possibilités sur l'outil, on n'est pas bridé comme dans certaines entreprises (*rire*).

Anaïs : Et, comment les relations entre les travailleurs se jouent quand tout le monde est en distanciel ?

Alain : Je pense que ça crée de la distance entre les gens. Moi j'étais sur un très petit projet où je travaillais quasi seul, donc j'avais une réunion journalière. On était à 3, on discutait de ce qu'on avait fait de notre journée et tout ça. Des points de blocage, plutôt de notre client, enfin, nos clients. Mes collègues directs, ouais, on se faisait peut-être une ou deux réunions par semaine, même parfois juste pour discuter pendant qu'on buvait notre café, de manière plus sympathique. Mais y'avait pleins de nouveaux qui sont arrivés pendant cette période-là, des stagiaires avec qui je n'ai pas eu d'interactions. Donc voilà, ce qu'on a essayé de mettre en place c'est le café du vendredi. On a fait une réunion d'une demi-heure / une heure où tout le monde se connectait. Mais alors, tout le monde en même temps c'était difficile de discuter. C'était plus, une personne à la fois, et voilà. Mais c'était plus compliqué du coup de garder un contact entre les collègues. Je pense quand même que, dès qu'on a pu retourner même à 2 ou 3 à la fois au bureau, c'était plus sympathique (*rire*).

Anaïs : Et, par rapport à la question de la valorisation dont on parlait tout à l'heure, est-ce que pour toi, les outils permettent de continuer à valoriser chaque membre du personnel, à valoriser le travail, et pourquoi ? Comment ?

Alain : (*Moment de réflexion*) Ça demande plus d'efforts parce qu'il faut vraiment aller (*moment de réflexion*). Quand on descend à deux à la machine à café et qu'on discute sur un sujet, que deux autres collègues arrivent, soit c'est un sujet trop personnel, ou on peut partir sur un sujet plus général. On garde plus vite du lien personnel d'une personne à une autre, ou un peu plus groupe quand on est seul derrière son écran. Je pense que la démarche de contacter un collègue parce qu'on a vraiment envie de discuter avec cette personne-là est un peu plus délicate, demande plus d'efforts. On a peur de déranger, tout ça. On sait pas que fait la personne. Tandis que de se lever et dire : « qui veut un café », c'est beaucoup plus facile (*rire*). C'est direct, donc je pense que les outils à distance comme ça, comme Teams, sont compliqués pour garder ces relations interpersonnelles avec les collègues (*rire*).

Anaïs : Et, est-ce que vous utilisez des documents partagés ? Si c'est le cas, tu as l'impression que ces outils permettent de valoriser un peu plus le travail de chacun ? Malgré la distance ?

Alain : Je pense qu'on utilisait déjà, on utilise déjà ces outils-là. Pour écrire un cahier des charges par exemple, ça permet de se répartir le travail. Dans le développement, on utilise ce genre d'outils aussi pour gérer ce que fait chacun (*moment de réflexion*). Ça valorise, on garde une trace de qui a fait quoi. Même d'ailleurs, on sait consulter l'historique et ça permet à chacun de contribuer plus facilement. Donc oui, je pense que c'est valorisateur puisque ça encourage le travail d'équipe et à se répartir des tâches. Plutôt qu'à une personne à qui on communique, qui écrit tout, qui fait juste secrétaire ou une personne qui décide de tout parce que c'est elle qui a les commandes. Ça implique plus tout le monde et donc ça valorise plus tout le monde aussi.

Anaïs : Ok ! Et pour toi, est-ce que les outils permettent ce partage des responsabilités dont on parlait plus tôt ? Et un partage efficace ?

Alain : Je pense que ça impact positivement. Un peu comme je disais avant, parce que dans le code et dans ce qui est open source, dans les softwares open source, on parle beaucoup de contributions. On devient un contributeur d'un projet à partir du moment où on y participe. Et je pense que ça encourage ce côté contributeur. C'est se répartir plus facilement une tâche et pouvoir, oui, prendre des responsabilités hors de notre zone de confort. C'est sortir de notre zone de confort, allez vers des projets. On peut non seulement participer, mais on sait qu'un collègue va pouvoir revoir ce qu'on a fait, vérifier. Pareil dans le code. Ce genre d'outil, on l'utilise, on appelle ça des « pool request ». Donc ça veut dire qu'on écrit notre bout de code qui va faire une fonctionnalité, puis, avant que ce soit intégré complètement au projet, un collègue va pouvoir repasser dans le code. Il va nous faire des remarques, donner des conseils. Et on fait la même chose pour ce collègue-là. On passe dans son code et on découvre des choses, on apprend des choses. Donc ça permet même, quand on est débutant, d'apprendre. Enfin, j'utilise moins Word et Excel et tout ça, donc pour moi c'est plus dans le code ce genre d'outil participatif (*rire*). Ça permet d'apprendre, ça permet d'avoir des interactions avec les collègues, ça permet d'avoir des remarques, et donc de s'améliorer. Des personnes qui ont plus de séniorité, pour moi c'est essentiel pour ce côté contributeur. Et donc, s'impliquer plus, avoir ses responsabilités. Même si on a eu des remarques des collègues, c'est toujours notre code qui est publié. Et donc, on sait qu'il est plus robuste, qu'il est de meilleure qualité. Donc on est un peu plus fier de notre travail aussi (*rire*).

Anaïs : Et, est-ce que pour toi, les outils permettent de structurer les dynamiques participatives ?

Alain : Non, parce que comme je disais tantôt, on a pas le non-verbal. On se rend pas compte que parfois, certaines personnes réagissent à des choses et n'osent peut-être pas s'exprimer. Par Teams, si une personne fait une présentation et demande ; « quelqu'un a des questions », il y a beaucoup de gens qui ne vont pas oser participer. En présentiel, on peut voir la réaction de certaines personnes et dire : « t'as quelque chose à dire ? » (*rire*).

Anaïs : Est-ce que tu trouves que les outils offrent des possibilités que le travail 100% présentiel n'offre pas ? Quels sont en fait les avantages et /ou inconvénients des outils quand on fait du management participatif ?

Alain : Pour moi, c'est surtout par rapport aux réunions en présentiel, en grands groupes. Je pense que quand on est 2 ; 3 peut-être 4 personnes maximum, les outils comme Teams sont effectivement plus simples à utiliser. Mon client était en Flandre, avant le COVID, il venait presque tous les jours. Enfin, on faisait déjà 1 ou 2 jours de télétravail par semaine, donc il venait 3 à 4 jours par semaine à Gembloux. Je pense que ça a permis effectivement de pas se déplacer. Et, comme on était une très petite équipe de 3 ; 4 personnes, ça n'a pas beaucoup affecté notre manière de travailler pendant un an et demi, deux ans. Je pense que c'est plus par rapport, pour moi, par rapport aux grosses réunions. Ou des gens n'oseront pas prendre la parole et on va éteindre la caméra pour pas avoir des flux vidéo qui consomment énormément de données (*rire*). Je pense qu'effectivement, les avantages, comme ici à 2 c'est qu'on est quand même face à face. On garde nos caméras, nos micro allumés tout le long. C'est pas une présentation directive, c'est beaucoup plus facile comme ça. Et contrairement au téléphone, ben, on a quand même le visuel et un peu de non-verbal. Et ça c'est important (*rire*).

Anaïs : Et, est-ce que tu trouves qu'il y a des limites à ces outils quand on fait du management participatif ?

Alain : Oui, parce que je disais tout à l'heure, les limites quand c'est pour des sujets très personnels. C'est parfois un peu faux jeton de le faire à distance. Pour faire un feedback moi je préfère en présentiel, face à face. Et pour des prises de décisions effectives, comme je disais avant, en plus grands groupes on a besoin d'animer de l'intelligence collective et que chacun participe, d'avoir des tables de discussion. Heureusement, on a pu retourner en présentiel et on habite tous dans la même région du globe (*rire*). Ben oui, pour moi ça a quand même, c'est ça la limite, c'est le côté humain, d'interaction, du non-verbal et tout ça.

Anaïs : Et je repense à ça, mais pendant le confinement, est-ce que des réunions étaient toujours planifiées ?

Alain : Nous on est dans la méthodologie agile et un truc très chouette c'est que tous les matins, on fait ce qu'on appelle un Scrum. Et donc, c'est une réunion de 10 à 15 min maximum pendant laquelle on discute, juste on dit ce qu'on a fait la veille, ce qu'on veut faire aujourd'hui et quels sont les points de blocage s'il y a des points de blocage. Et donc, cette réunion là à 10h00 tous les matins avec mes collègues / clients, ça permet de garder quand même, d'avoir une présence humaine chaque jour même si c'est 1/4 d'heure. On vient vérifier avec ses collègues que tout se passe bien, qu'il y'a pas de point de blocage. S'il y a des points de blocage, on prolonge la réunion ensuite, ou on planifie une réunion l'après-midi. Moi, en tant que développeur, j'ai pas énormément de réunions en dehors de cette réunion-là. Donc ça, c'était la réunion planifiée et je trouve ça essentiel quand on fait du télétravail et qu'on est chez soi. Ça reste un point essentiel à mon avis pour les personnes isolées, d'avoir un contact très visuel chaque jour avec des collègues, de pouvoir discuter. D'autres projets se focalisent même encore plus sur la base de la méthodologie agile. On a étendu, on ajoute les cartes pour dire notre émotion du jour. Mais ça a peut-être permis de faire tomber certaines barrières aussi. Des gens qui sont pas dans leur assiette un jour et qui ont besoin de parler, ben, un autre collègue peut le détecter. Il s'entend bien avec et après la réunion, va l'appeler et prendre un peu des nouvelles, garder le contact alors que la personne ne le fait pas volontairement elle de son côté.

Anaïs : D'accord, et c'était déjà le cas avant les confinements ?

Alain : Non, ça avait lieu en présentiel aussi. C'est un outil de la méthodologie agile. On le faisait soit autour de la machine à café, ou dans une autre pièce. En général, ça se fait debout aussi, comme ça on est sûr que ça dure pas trop longtemps (*rire*).

Anaïs : Et vous faites encore du télétravail ?

Alain : Oui, ici je suis dans mon bureau chez moi. Avant le confinement, on était à 1 ou 2 jours de télétravail par semaine. Parce que moi je travaillais donc à Gembloux pour le client en Flandre. Et donc, on s'organisait comme ça. Certains clients ne voulaient pas du tout de télétravail, et voilà c'était leur décision et les consultants, ben, devait se plier aux exigences du client et aller sur place. Depuis le COVID, certains clients ont mis en place le télétravail. C'est plus 0% de télétravail c'est 1 ; 2 ou 3 jours de télétravail autorisé. Nous en interne, chez Onyrix, on nous demande un jour de présentiel. Soit dans le bureau chez client, soit au manoir à Gembloux. Pour garder des liens avec les collègues quand même.

Anaïs : Et quels outils utilisez-vous toujours ?

Alain : Personnellement, moi, j'ai pas découvert beaucoup d'outils. Et je fais pas beaucoup de réunions. Et les outils collaboratifs, je l'expliquais tout à l'heure avec les « pool request » et tout ça, c'est des outils qu'on avait déjà en place avant pour le travail sur le projet. Par contre, on continue à les utiliser puisque, même maintenant si on peut revenir sur le site, bah, je pense qu'on les utilise beaucoup plus facilement. Il y a des réunions à moitié en présentiel, qu'on diffuse par Teams. J'ai fait les deux, derrière l'ordi et sur place. Et je préfère quand même sur place parce que, comme je disais tout à l'heure, on ose moins s'exprimer je trouve quand on est seul chez soi. Mais après, ça permet d'assister à des réunions quand on n'a pas le temps de se déplacer. J'ai pas d'enfants, mais j'imagine si j'ai un collègue qui doit aller chercher ses enfants à l'école parce que sa compagne n'est pas là, bah, au moins il sait suivre la réunion sans avoir le stress de devoir partir plus tôt, faire les trajets et tout ça (*rire*).

Anaïs : Est-ce que vous utilisiez d'autres outils qui permettaient de s'exprimer, de donner son avis ? Comme Wooclap ou les formulaires ?

Alain : Oui, si c'est essentiel que tout le monde donne son avis, on utilise régulièrement des Google Forms. Pour le projet Greenryx que j'avais mis en place, moi j'ai essayé d'utiliser MindMeister parce que je me suis dit justement : « ça va permettre de mettre en vrac toutes les idées ». Et puis en réunion, on a réorganisé l'arbre, la carte et voilà. J'ai assez bien aimé cette expérience là, mais j'ai pas vu d'autres collègues mettre des choses en place comme ça. Je l'avais mis en place en amont de la réunion en disant aux gens qu'ils ont 1 ou 2 semaines pour mettre leurs idées et puis alors j'ai dit : « pas de limite, mettez vos idées, qu'elles soient farfelues ou pas » (*rire*). J'ai évité moi de mettre mes idées en premier dans la démarche, pour que les gens, justement, osent mettre leurs idées. Pour qu'ils contribuent un maximum sans que je ne prenne toute la place (*rire*).

Anaïs : Ok, super merci beaucoup. Ben, j'ai fait le tour de mes questions. Est-ce que toi tu as des choses à ajouter, des questions à me poser ?

Alain : Est-ce qu'il est possible de voir le travail quand il sera terminé, après la défense peut-être ?

Anaïs : Oui, je peux te l'envoyer avec plaisir.

Alain : Oui, j'aimerais beaucoup. Ça a l'air très intéressant de lire tout ça.

Anaïs : Pas de soucis je ferai ça. Tu as d'autres questions ?

Alain : Non, pas spécialement.

Anaïs : D'accord ! Encore un tout grand merci à toi pour ton temps et tes nombreuses réponses intéressantes.

Alain : Pas de soucis, bon courage pour ton travail !

Anaïs : Merci ! Bonne journée, au revoir.

Alain : Salut !

Annexe VI : Retranscription de l'interview de Florence Trokay – Magasins d'Ici

Florence : Tu veux que je t'explique d'abord qui nous sommes et comment est arrivé un peu le projet de management participatif chez d'Ici ?

Anaïs : Oui, c'était ma première question (*rire*), je vous en prie !

Florence : Donc d'Ici ce sont deux supermarchés de produits alimentaires locaux qui sont situés à Naninne, et l'autre à Wépion, en région namuroise. On est une trentaine de personnes. On existe depuis bientôt une petite dizaine d'années puisqu'on a été créé en 2000... (*moment de réflexion*) le magasin a été créé en 2013 sur un simple constat à l'époque. C'était de se dire que, ben, on a tous, enfin, on a tous envie de consommer local. Et surtout, de se dire, bon bah, on a des magnifiques produits dans nos régions, mais si on veut aller les chercher, il faut aller chercher ses carottes dans une ferme, ses œufs dans l'autre, son fromage dans la troisième. Et ça devient compliqué dans la vie actuelle. Et on s'est dit, bah, pourquoi pas rassembler en un même point, un maximum de produits de nos régions, avec tout ce qu'il y a de plus moderne dans le supermarché. C'est à dire une accessibilité, un horaire large, une offre large, etc. Et donc, on a commencé comme ça au début. C'était pas encore vraiment l'essor des produits locaux, donc les producteurs nous regardaient un peu méfiants au départ. Donc, on a commencé gentiment avec notre bâton de pèlerin à aller voir les producteurs. On en a rassemblé une petite trentaine, c'était pas assez pour remplir le magasin, mais on l'a quand même ouvert (*rire*) un peu à moitié vide. Et puis, au fur et à mesure, bah voilà, la culture a évolué, les producteurs nous ont fait confiance et aujourd'hui, on travaille avec plus ou moins 300 producteurs qui nous livrent à peu près, on a un peu près 2000 / 2500 références. Et puis, donc comme je te dis, un premier magasin en 2013. Et fort de notre expérience en 2016, déjà depuis 2015 on cherchait une autre implantation, on n'a pas trouvé tout de suite, on aurait bien aimé le Brabant Wallon mais on n'a pas trouvé. Donc on s'est rabattu sur une implantation à Hannut qui était pas, qu'on a ouvert en 2016, et qui s'est pas avérée une bonne implantation parce que la zone de chalandise n'était pas suffisante, le bâtiment n'était pas suffisamment visible. Enfin pour pleins de raisons diverses. Et c'est là que on s'est rendu compte que, comme on a mis beaucoup d'énergie à Hannut, on en a mis moins à Naninne. Et quand on est on a fermé un an plus tard le magasin de Hannut, puisqu'on a dû le fermer, on s'est rendu compte qu'on avait un peu délaissé l'équipe de Naninne et qu'il y avait pas mal de tensions. On avait mis en gérant mais qui est assez, enfin c'était même un 3^{ème} associé. Nous on est 2 associés. C'était quelqu'un qui avait pas nos valeurs humaines, qui était assez directif, presque militaire parfois, qui venait de la culture de la grande distribution. On s'est rendu compte que ça ne collait pas à nos valeurs et donc on s'est dit, bah

tiens, là, y'a vraiment un travail de retissage de liens à faire avec l'équipe et de recréer de la confiance avec l'équipe. Parce que les personnes, la première des raisons pour lesquelles elles viennent travailler chez nous, c'est quand même le sens sociétal de l'entreprise. Et donc, si les valeurs ne suivent pas, à un moment ça créé de grosses distorsions. Et à ce moment-là aussi on a commencé à entendre parler de Frédéric Laloux, Isaac Getz, etc. Et on commençait à lire, on entendait des conférences etc. Et donc à approfondir le sujet. Mais la première chose toute simple qu'on a mis en place à l'époque, c'était de recréer un peu ce qu'on appelle « les réunions bien-être » à l'époque. C'était un peu nul comme nom, mais on a toujours pas trouvé mieux (*rire*). On était une 15/20 dans l'entreprise, et on faisait ça par petits groupes de 5 personnes chacun au début. C'était l'occasion un peu de déposer ce qui allait pas pour recréer de la confiance et du lien. Et au fur et à mesure, bah, ça a permis d'épuiser certaines tensions. Et au fur et à mesure, ces réunions se sont transformées de plus en plus en : « qu'est-ce qu'on va faire de mieux demain ? », finalement. « Une fois que les tensions sont un peu épuisées, qu'est-ce qu'on va faire de mieux demain ? ». Et donc, fort de ses expérience et curieux de voir par où on pouvait aller, moi je me suis de plus en plus intéressée au mode participatif. Et j'ai suivi une formation avec l'Université du Nous. Je sais pas si tu connais ? Qui est assez connue en France et qui a une entrée en Belgique, et qui prône vraiment tout ce qui est participatif et la gouvernance partagée en entreprise. Alors j'ai suivi une formation de 3 jours et je suis revenue en disant : « il faut qu'on se fasse accompagner et qu'on fasse 2 choses ». La première, c'est de bien redéfinir notre mission et nos valeurs, ce qu'on a fait. Et la deuxième, c'est de créer des petits groupes de travail sur certaines thématiques qui sont complètement en dehors de leur travail quotidien de magasin. Des thématiques de gestion de l'entreprise selon des techniques de décisions collectives, décisions par consentement. Donc, oui (*moment de réflexion*) apprendre à décider autrement que « le chef décide » ou « il écoute vaguement ce que les autres ont à dire, mais tout le monde parle en même temps et il y a pas de bonne répartition de la parole dans une réunion ». Mais d'apprendre, justement, à faire des réunions beaucoup plus collectives et de prendre des décisions beaucoup plus collectives avec l'objectif d'apprendre, mais aussi l'objectif de créer du lien entre des personnes qui avaient pas toujours l'habitude de travailler ensemble. Et donc, on a fait comme ça, on a mixé des petits groupes avec des personnes qui travaillent pas forcément ensemble sur des thèmes comme de la formation, comme l'amélioration de la logistique. Des thèmes un peu plus globaux comme ça. Et ça a vraiment été chouette parce qu'alors les résultats ont été parfois intéressants, parfois qui n'ont pas été mis en place, parce que finalement, c'était pas ça qui était important. C'était surtout la dynamique qui était en train de s'installer et le sentiment des équipes d'avoir le droit, quelque part, de participer

à la construction de l'entreprise, et pas seulement à la vie quotidienne du magasin quoi. Et là, vraiment, on a réussi, progressivement, à instaurer un sentiment global d'équipe qui coconstruit, qui est vraiment acteur du projet d'Ici et pas deux fondateurs qui insufflent tout et des équipes qui exécutent. Et là, on a commencé à creuser des notions d'autonomisation, de prendre plus d'autonomie, comment oser plus prendre des initiatives, le droit à l'erreur... Toutes des notions comme ça. Et j'ai vu des personnes qui, au début, ne se permettaient jamais d'ouvrir la bouche presque, prendre la parole. Et même, il y en a une qui me disait : « moi je sais même plus la fermer maintenant » (*rire*). Donc des personnes qui n'osaient jamais prendre des responsabilités qui, progressivement, ont pris confiance. Et on s'est aussi séparé du 3^{ème} associé dont je parlais, qui était antinomique à nos valeurs. Donc, on a fait plusieurs choses comme ça. Et puis, forts d'un peu tout ça, et c'est peut-être là où je pense qu'on a fait une erreur, qu'on a été trop vite. Enfin, je vais, tu vas comprendre progressivement le contexte. Forts de tout ça, avec l'Université du Nous, j'ai encore suivi des formations. L'Université du Nous eux sont forts axés sur un modèle proche de l'holocratie, un modèle, je sais pas si tu connais tous ces modèles : sociocratie, holocratie... j'imagine puisque tu explores tout ça. Et c'était tentant de vouloir aller jusqu'à un changement structurel. On aurait pu rester... De mon expérience, un peu 3 phases, on dit souvent 3 ou 4 phases d'inclusion des collaborateurs dans la vie de l'entreprise. Soit première phase, traditionnelle où il y a le management au top qui décide tout et ils exécutent. La 2^{ème} phase, bah, on veut commencer à faire du management participatif. Donc, on les invite à prendre part à certains projets, certaines décisions, on construit, on est acteur de l'entreprise. Et puis la 3^{ème} c'est clairement de la gouvernance partagée où on change complètement la structure de l'entreprise. On met en place des modes de décisions collectives dans différents cercles, on répartit les responsabilités autrement. Et donc moi, très curieuse de ça, je me suis dit on va passer à la vitesse 3. Sauf que on s'est rendu compte au fur à mesure, donc on était accompagné de nouveau par l'Université du Nous, on a mis en place des cercles, on a défini des rôles, on a commencé, bon là, c'est encore un peu en balbutiement mais, à mettre en place des périmètres de décision, etc. Alors le COVID est passé par là, on va en parler, c'est un des facteurs qui nous a pas aidé, bien entendu. Parce que tout ça, c'était juste avant le COVID. 2^{ème} facteur qui nous a pas aidé, et ça c'était un facteur important, on a engagé une personne responsable humain chez d'Ici pour travailler sur toutes ces thématiques-là. Ça n'a pas marché et je vais expliquer pourquoi. Et on se retrouve un petit peu aujourd'hui, je veux dire 2 ; 3 ans, 2 ans plus tard parce qu'on a commencé tout ça début 2020, donc effectivement c'était peut-être pas la super période, mais bon, à changer progressivement la structure. On se retrouve aujourd'hui avec une entreprise où les gens sentent que tout ça est un peu flou. Et mon constat un peu c'est que,

aujourd'hui, il faut revenir à des choses plus simples. On a encore des gens qui sont un peu dans l'état d'esprit numéro un comme je le disais, parce que c'est des gens qui ont, qui sont toujours dans cette culture qui pour eux, le patron c'est quelque chose d'important. C'est lui qui sait tout, qui doit prendre les décisions. Parfois, des gens qui viennent de l'Horeca où c'est très directif. On a des gens qui sont dans le numéro 2, clairement, parce qu'ils veulent du management participatif, ils veulent pouvoir participer aux projets d'entreprise, ils veulent absolument pouvoir, même, porter certains projets dans l'entreprise. Et puis, on a quelques personnes qui sont déjà dans le niveau 3. Mais, on se rend compte que quand on engage des gens qui viennent d'entreprises qui sont vraiment en gouvernance partagée, entreprises libérées à la Décathlon et tout ça, ça ne marche pas. Parce qu'ils sont déjà un step plus loin et que l'entreprise elle est pas encore à tout ce step. Et donc aujourd'hui, mon constat, c'est de dire, ben, calmus, on va y aller tranquillement, mais on continuera à y aller, on va prendre soin de ceux qui sont toujours en stade un, on va les faire évoluer progressivement en stade deux, on va continuer au stade deux. On a quand même changé certaines choses structurelles, on va les garder, on va les bonifier. Mais n'allons pas trop vite parce que sinon on en perd certains. Et aussi, toute la terminologie qu'il y a dans la gouvernance partagée, parfois. Nous, on travaille essentiellement avec des gens de terrain, des gens qui travaillent dans le commerce alimentaire. On n'est pas dans le monde ouvrier, mais on n'est pas non plus dans le monde intellectuel. Parfois, c'est trop théorique pour eux. Et la terminologie est parfois un peu mystique pour eux. Donc voilà, tout ça il faut un peu qu'on retravaille. Voilà on en est aujourd'hui (*rire*). Je vais te laisser poser tes questions...

Anaïs : (*Rire*) Vous avez déjà donné beaucoup d'éléments. Mais je voulais rebondir sur la question des terminologies parce que c'est aussi quelque chose que moi j'ai remarqué dans mes recherches. Et j'en ai discuté avec mon promoteur, y'a peut-être un mois de ça, parce que c'est vrai que dans ma partie théorique, j'étais complètement perdue en fait. Je m'y retrouvais plus et donc c'est vrai que c'est tellement vaste, que y'a tellement de modes d'organisation du travail qui se ressemblent, mais qui en même temps sont pas les mêmes.

Florence : Et tu vois, simplement je crois que l'important pour moi c'est d'abord le terreau, et sans doute que d'autres témoignages te l'ont dit, c'est le terreau sur lequel tu construis tout ça. Et le terreau, il doit être basé sur des liens de confiance dans l'entreprise, une culture forte, des valeurs qui sont fortes dans l'entreprise. Si tu n'as pas ça, les gens n'ont pas confiance, et ils vont pas adhérer à une étape plus loin. Et donc aujourd'hui, comme en plus on a ouvert notre 2^{ème} magasin que l'année dernière, on a eu pas mal de nouveaux qui sont arrivés, on se dit aussi, bah, avant de révolutionner et tout, il faut reconstruire ces liens. Enfin, surtout après le COVID

où tout ça a été mis à mal. Il faut retisser, les reconstruire, renourrir ce terreau avant de vouloir aller plus dans la technique. Et donc, aider les gens en fait. Consacrer à des moments d'apprendre à se connaître soi-même, les autres. Retravailler sur des notions de communication. Voilà, toutes les choses qui sont parfois un peu basiques mais qui, au jour d'aujourd'hui, sont plus que nécessaires. Et par exemple, pour revenir à la terminologie, dans les techniques de décisions, dans les techniques de réunions de triages ou des réunions opérationnelles dans la gouvernance partagée, on a toutes sortes d'étapes que tu connais peut-être. On fait d'abord des météo d'entrée dans une réunion, ensuite on fait une revue des indicateurs, on fait une revue des projets et puis chacun peut amener des tensions. Mais tension n'est pas nécessairement une tension au sens auquel on pense. Une tension humaine, une tension relationnelle. C'est simplement un écart entre ce qui devrait être et ce qui se passe aujourd'hui. Et donc parfois, simplement des terminologies comme ça ne sont pas comprises et crispées en fait. Je pense aussi que y'a une terminologie à faire évoluer pour ce soit mieux adapté à des personnes de terrain.

Anais : D'accord je vois, merci ! Et du coup je me demandais, on parlait, enfin vous parliez tout à l'heure, qu'il y a 3 grandes étapes. Et du coup je me demandais voilà, si maintenant je vous demandais de me dire quelle est la nature de la participation chez vous, comment vous définiriez cette nature en fait ?

Florence : Ben, écoute la nature de la participation aujourd'hui elle est, euh, (*moment de réflexion*). Les magasins sont assez indépendants en fait chez nous et donc chaque personne à la possibilité d'amener ses propres idées. On a notamment lancé il y a quelques mois le printemps des idées, donc à la veille du printemps où chacun avait la possibilité d'amener une idée, une fiche idée. On a collecté jusqu'à 20 idées dans l'entreprise et au mois de septembre on va faire une élection avec un jury qui est composé de quelques personnes volontaires de l'entreprise. Et on va faire une sélection de 5 idées. Et ce sont ces 5 idées qui seront mises en place chez d'Ici. Donc, je veux dire que la participation elle se vit un peu au jour le jour. Plus par la posture que par autre chose. (*Moment de réflexion*) Elle se traduit quand même par, donc par, comme je te disais on a mis en place des cercles et des rôles dans l'entreprise. Donc avant, c'était pas compliqué c'était le responsable de l'équipe qui faisait tout ce qui n'était pas opérationnel on va dire. Maintenant, depuis qu'on a fait évoluer tout ça, on a défini des rôles dans chaque cercle qu'on doit encore raffiner, mais bon, par exemple, je vais prendre le rayon frais d'un supermarché. Un rayon frais qui fait quand même 50% du chiffre d'affaires, donc c'est un gros rayon. C'est une équipe de 6 personnes dans notre magasin. Avant, tout ce qui

n'était pas réassort, découpes... des choses comme ça, c'était aux mains d'un responsable de rayon. Depuis 2 ans, on a remis à plat tous les rôles de rayon et on a dit, ben, qui veut, qui est intéressé par prendre d'autres rôles que simplement le rôle de réassort, de découpe, de caisse qui restera la colonne vertébrale et tout le monde devra le faire ça restera, mais est-ce qu'il y en, on prend toujours un peu l'image du corps, y'a ta colonne vertébrale et est-ce qu'il y en a qui a une main droite et qui est avec sa main droite veut faire autre chose. Et un qui a une main gauche et qui veut faire encore un autre truc. Et donc, y'a par exemple une personne qui a dit : « bah moi, je veux bien m'occuper de m'assurer que les plans nettoyages soient bien faits ». Donc que les plans de nettoyage sont bien faits et que les nettoyages soient correctement opérés tous les jours, toutes les semaines, les différents nettoyages. Ensuite, il y en a une qui a dit : « ah ben moi, former les nouveaux qui arrivent, ça m'intéresse donc je veux bien prendre le rôle formation ». La 3^{ème} qui a dit : « moi je veux faire le rôle commande des emballages » qui sont importants aussi. Et donc, au fur et à mesure, ben, le responsable qui était un peu débordé et complètement débordé et qui était devenu même indispensable et incontournable et qui jouait un peu de ça aussi, il a pu progressivement se faire aider par son équipe et pouvoir se concentrer sur d'autres plans dans l'entreprise et avoir un meilleur équilibre de vie aussi. Et donc ça, ça a déjà permis pas mal. De 1, identifier des zones de participation. Et 2, donner confiance à ces personnes et leur dire : « bah, tu peux, tu as le droit et même tu dois puisque maintenant t'as pris ce rôle-là, donc tu en as la responsabilité, donc attention si tu le fais pas. C'est toi qui en est responsable quoi. C'est pas toujours toi qui doit le faire, mais tu dois t'organiser pour que ce soit fait ». Donc ça je veux dire que c'est... Allez, y'a le printemps des idées, y'a tous ces rôles au jour le jour. Par exemple, les mises au vert, donc on fait une mise au vert par an et on fait une journée de teambuilding par an. On fait les deux. Avant, c'était toujours nous qui organisions ça. Maintenant, on envoie un mot on dit : « est-ce qu'il y a une équipe de volontaires qui veut prendre en charge », boom. Y'a 4/5 personnes qui prennent. On s'en mêle même plus. Donc voilà, la participation elle se fait à pleins de niveaux quoi.

Anaïs : D'accord, je vois. Merci, c'est super intéressant. Et je me demandais, du coup, c'est une participation qui est relativement régulière ?

Florence : C'est soit tout le temps à travers les rôles, soit c'est impulsé par un besoin. Je te dis, on doit organiser une mise au vert, ben voilà, qui a envie de s'y mettre ? Et là c'est ponctuel quoi, ça dépend.

Anaïs : Et est-ce que c'est une participation directe ou indirecte ? Est-ce qu'on passe par des intermédiaires, est-ce qu'on participe ensemble, on donne nos avis, etc. ?

Florence : Alors moi je dirais qu'elle est directe dans la zone, dans le rôle ou le cercle auquel appartient la personne. Donc c'est à dire dans chaque rôle et dans chaque cercle. Donc je vais prendre le simple exemple, allez tout à l'heure je t'ai parlé du rôle nettoyage tout simple, enfin tout simple, c'est pas le rôle que tout le monde a envie de faire, mais voilà. Ben par exemple, dans son périmètre de décision, c'est elle, c'est ce rôle-là qui va décider de comment s'opère les plans de nettoyage. Elle a pas besoin d'aller consulter son chef pour savoir. Elle va consulter si elle a envie d'avoir des avis, mais c'est elle qui décide de comment va se passer les plans de nettoyage. Si ce n'est pas dans son périmètre de décision, elle va prendre la décision avec le cercle rayon frais. Puisque ce rôle est dans le cercle du rayon frais. Et c'est dans le cercle du rayon frais que ça va se passer. Si jamais la décision dépasse le périmètre de décision du rayon frais, ça va aller au cercle du magasin et puis ça remontera jusqu'au cercle général si vraiment ça dépasse le cercle magasin. Donc la décision, la participation se fait directement si ça se fait dans le périmètre de décision de l'endroit ou du cercle où se trouve la personne.

Anaïs : D'accord, merci !

Florence : Y'a aussi, donc on a un cercle général qui regroupe 6 personnes dans l'entreprise. Dont moi et mon associé. Ce cercle général se réunit une fois par mois, il est plus axé sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Moins opérationnelles, magasins plus globaux. Mais on invite chaque fois, libre à ceux qui veulent venir, il y a 2 personnes des magasins qui peuvent venir participer par soucis de transparence de l'entreprise.

Anaïs : D'accord, merci ! Vous anticipez mes questions (*rire*). Et je me demandais, est-ce que vous pensez qu'avoir un management participatif, ça offre la possibilité à chaque travailleur de se sentir plus valorisé ? D'avoir le sentiment que son travail est plus valorisé ? Est-ce que ça permet de mieux trouver sa place dans l'équipe ? Et pourquoi ?

Florence : Bien sûr en fait. Je crois que, simplement à partir du moment où des entreprises mettent en place des modes de management participatif, c'est des entreprises qui sont attentives à l'humain. Donc rien que ça, ça permet aux personnes de se sentir qu'on prend soin d'eux, qu'ils sont pas des numéros et qu'ils sont importants dans l'entreprise. Et puis, sentir qu'ils ont voix au chapitre et qu'ils peuvent participer à des projets, à certaines décisions, ben, ils viennent même pour ça en fait. La plupart maintenant viennent pour les valeurs sociétales portées par le projet, bien entendu, mais viennent aussi parce que ils savent que chez nous, il y a un type de management qui est très axé vers l'humain, très axé vers la participation. Et que ce sera pas un numéro qui exécute à longueur de journée. Bien sûr qu'il y a un travail très exécutant chez nous,

on reste un supermarché, il faut remettre dans les rayons, passer des commandes et c'est très répétitif. Mais il y a d'autres dimensions qui sont intéressantes quoi. C'est d'abord ça en fait, c'est prendre soin de l'humain. Mais prendre soin, pas les prendre par la main parce qu'on est pas là pour ça non plus. Mais prendre soin déjà s'intéresser à eux, savoir ce qui se passe dans leurs vies, les regarder au-delà simplement de leurs rôles professionnels. Et puis, leur « permettre de », les pousser à oser, les remercier quand ils le font, les valoriser quand ils le font. Voilà, pour le moment en magasins y'en a quelques-uns qui ont lancé un jeu de pistes pour voilà, faire venir aussi les familles dans le magasin pendant les vacances. Ben, moi j'en ai même pas entendu parler. C'est des collaborateurs qui l'ont fait et c'était super (*rire*).

Anais : Ok, merci. Ça a l'air super le jeu de pistes, mon petit frère adorerait (*rire*). Ma prochaine question concerne les relations entre les membres du personnel. Est-ce que vous pensez qu'un management participatif a un impact sur les relations entre eux ?

Florence : Oui, à fond ! Je veux dire, évidemment, positivement. Je crois qu'on est une entreprise où les relations sont relativement authentiques. Enfin, on riait encore hier (*rire*) parce qu'une collègue qui raconte à mon patron que chez elle il fait tellement chaud, à mon patron, à mon associé, chez elle il fait tellement chaud qu'elle vit toute nue. Bah voilà, est-ce qu'on dit ça tous ses patrons, j'en sais rien mais chez nous on est très familier. Et le fait de collaborer sur certains projets ensemble fait que on se sent beaucoup plus au même niveau en fait. Et donc l'échange se fait plus facilement. Par contre, une grande difficulté je trouve, mais enfin ça c'est dans toutes entreprises mais elle est encore plus importante dans le management participatif, une des conditions pour que le management participatif fonctionne, c'est la transparence, c'est la communication et la transparence de l'information. Et ça parfois, ben, ça dépend très fort des responsables d'équipes en fait. Quand ils font une réunion et, nous une de nos grandes difficultés c'est qu'on a un magasin ouvert 7 jours sur 7, donc l'équipe n'est jamais là en même temps. Ils font des horaires tout le temps différents et donc tu sais pas rassembler tout le monde sauf si vraiment tu prévois ou tu le fais en soirée, ou c'est compliqué. Donc les réunions ne sont jamais avec tout le monde en magasin. Et donc le principe c'est quand tu fais une réunion et la moitié de l'équipe est là, ben, tu fais un compte-rendu et tu l'expliques aux autres le lendemain. Ou au moins tu leur envoies et tu es disponible pour les questions, etc. Si, t'as des responsables qui font très bien ça. Et t'en as qui font pas bien ça parce que ça les emmerde, enfin, ils sont pas habitués, ils savent pas comment faire. Et donc parfois, ça manque de communication et de transparence parce que si t'as pas l'info, bah, tu te sens pas inclus dans l'équipe et dans le projet. Et donc ça, c'est quelque chose sur lequel on doit fort travailler. Une chose sur laquelle on a pas

mal travaillé et on va continuer c'est sur la gestion des tensions interrelationnelles. Donc avant je veux dire que je passais mon temps à faire la sauveuse et à essayer de régler les problèmes de tensions entre les personnes. Et maintenant je leur dis, mais écoutez, vous êtes grands, on les a formés en communication non-violente, et ce que tu ce que tu m'expliques là, tu peux tout à fait lui dire toi-même. Tu lui expliques quels sont les faits, qu'est-ce que j'ai ressenti, quel est ton besoin. Et si vraiment ça ne s'améliore pas, je viendrai faire le médiateur avec plaisir. Mais d'abord t'essayes quoi. Et donc ça, c'est aussi faire évoluer les mentalités, c'est plus de communication entre deux personnes, mais en équipe aussi. Et là, je trouve qu'on y est pas encore quoi, c'est pas toujours facile. Je te disais qu'on ouvrait la porte du général à des personnes en magasin, parfois faut aller les chercher quoi. Ils ont l'opportunité de venir, mais c'est vrai que la difficulté, c'est innovant à notre métier, c'est que tu peux pas fermer le magasin. Il faut toujours des gens en magasin, c'est un métier vivant, il y a tout le temps des réceptions, des commandes, des clients... Et donc c'est vrai que dans un magasin comme, enfin, dans une activité comme la nôtre, c'est pas toujours facile. Le manque de temps est un des grands freins chez nous !

Anaïs : Ouais, je vois. D'accord. Vous évoquez pleins de choses avant que je le dise, c'est super chouette parce que ça m'aide aussi à rester dans la conversation (*rire*). Mais c'est vrai que cette question de la gestion des conflits c'est super intéressant. Vous êtes la 2^{ème} personne à m'en parler et c'est vraiment un point que j'avais pas du tout repéré dans mes recherches en fait. Donc c'est super intéressant de voir que c'est quand même quelque chose qui est prenant en fait sur le terrain. Et qu'en fait, dans la littérature, on le voit pas autant que ça en fait.

Florence : Ça prend une énergie folle en fait. Mais le management participatif on le fait pour ça aussi. Parce que quand tu fais participer les gens, ils sont obligés de se mettre en lien, ils sont obligés de se parler, d'échanger. Et donc naturellement, ça les amène à communiquer. Malgré tout, il reste des tensions parce qu'on est pas tous fait de la même manière. Mais il faut leur apprendre à régler ces tensions, ou au moins en parler. Et ça va de pair un peu avec la culture du management participatif. On pousse les gens à s'autonomiser, si tu pousses les gens à s'autonomiser mais que tu dois les prendre par la main pour aller parler à son collègue, c'est antinomique. Donc, ils doivent apprendre aussi à grandir. Et moi j'ai vu des personnes... On a même des cas parfois psychologiques. On a même payé des psychologues à des personnes pour qu'elles évoluent quoi. Parce qu'on sentait bien qu'elles apportent beaucoup à l'entreprise, mais qu'elles étaient des barrières humaines énormes.

Anaïs : C'est super intéressant en tout cas tout ce que vous me dites là, merci. Et dans cette question de dynamiques relationnelles, je pense que vous l'avez évoqué tout à l'heure, mais la question des teambuildings, comment ça se passe en fait chez vous par rapport à, je dirais, une entreprise traditionnelle, où c'est un management traditionnel, je vais appeler ça comme ça ?

Florence : On fait un peu deux moments forts pendant l'année. On a ce qu'on appelle la mise au vert au mois d'avril-mai qui est là, on sort de l'entreprise une journée. On va voilà, on va ailleurs dans un cadre souvent sympa, et on travaille surtout sur justement, par exemple, la dernière fois, ben, on avait retravaillé notre vision. Ben, on leur a partagé la vision et on a travaillé un peu ensemble là-dessus. L'après-midi on a fait le justement le bilan sur le management participatif, qu'est ce qui marche, ce qui marche moins bien, ce qu'on peut encore améliorer, etc. Donc ça c'est plutôt des journées de travail mais qui mettent de nouveau les gens en lien et qui font travailler aussi bien des administratifs, magasin 1, magasin 2, peu importe. Et l'autre, c'est plutôt en octobre. Et là, c'est plutôt une journée ludique, mais qui est quand même liée à notre métier. C'est à dire que ben, nous on travaille avec des producteurs locaux, donc on fait souvent deux visites de nos producteurs sur la journée. On part en car, on met tout le monde dans un car, on fait une visite de deux producteurs et parallèlement à ça, on fait une activité sympa : un accrobranche, un concours cuisine... Enfin, comme dans toute entreprise, on fait un truc un peu rigolo. Et on termine par un bon souper le soir quoi. Et puis, on fait pas mal d'événements sur l'année aussi. On fait un brunch pour nos clients, nos producteurs, donc ça crée des liens dans l'équipe. On fait un souper pour nos producteurs en octobre, ça crée des liens. Enfin, tous les événements aussi producteurs-clients qu'on fait, y'a rien à faire, créent des liens aussi quoi. Ici, on va participer à la foire de Libramont, bah, avant c'était moi et mon associé qui allions toujours à la foire de Libramont. Cette année, je ne savais même pas y aller parce que je devais garder mes enfants, ben, ils participent. Y'en a 2 chaque jour qui y vont. Voilà, c'est aussi ça, les intégrer dans, les faire participer à la vie de l'entreprise. C'est pas seulement tenir le magasin. C'est leur dire, bah voilà, il y a la foire de Libramont, on va payer des étudiants pour vous remplacer, vous y allez.

Anaïs : Ok, c'est super chouette en tout cas ces éléments de réponse, merci. J'arrive à mes questions sur les outils et je me demandais, voilà chez vous, comment ça s'est passé déjà d'abord de manière générale, l'impact du COVID sur vos activités en fait ?

Florence : Alors, ben, nous on a eu la chance d'être une activité qualifiée d'indispensable, donc pour nous ça a plutôt été bénéfique d'un point de vue commerce puisque du jour au lendemain,, ben, l'Horeca a fermé, et puis tout ayant fermé, ben, y avait quasi plus que l'alimentaire qui

était, et les soins de santé, qui était ouvert. Ça a été un moment très fort pour l'entreprise dans le sens où, on savait pas trop où on allait. On s'est dit, bah, il faut qu'on continue à assurer notre commerce. Nous, on a tout de suite rassemblé toutes les équipes et on a dit 2 choses. Un, on est plus dans un métier commercial, on est dans un rôle sociétal, notre job aujourd'hui c'est nourrir les gens et puis c'est tout. Si on ferme, ils savent plus se nourrir, sauf ceux qui ont leur potager, et encore on est au mois de mars. Donc, on est plus dans un rôle commercial, on est dans un rôle sociétal. Donc on a besoin de tout le monde, on a besoin de se serrer l'écoute et que chacun soit présent. Et deuxièmement, on va séparer l'équipe en 2 parce que on sait pas comment ça va aller cette maladie. Et si y'en a qui commencent à transmettre à tout le monde, on peut fermer boutique. Donc, on va faire 2 équipes qui ne se verront jamais et chaque équipe va prester 3 jours/semaine, de 7h00 du matin à 20h00 le soir. Et donc, ça a été un moment extraordinaire parce que on n'a pas eu un absent, jamais. Contrairement à toute la grande distribution où il y en a qui ont eu des absents parce qu'ils avaient peur, etc. Chez nous, y'en a certains qui ont exprimé des peurs parce que c'est vrai que à ce moment-là, on n'avait pas beaucoup d'infos donc ça leur faisait peur pour leurs enfants, etc. Mais ils sont tous venus, ils ont tous relevé le défi et là ça a été, je pense, que si on n'avait pas été en management participatif, ça aurait été plus compliqué. Parce que du coup, les responsables des équipes n'étaient pas toujours là. Ils étaient dans une équipe et pas dans l'autre. Donc, tout le monde a dû un peu se débrouiller et fonctionner de manière beaucoup plus autonome. Donc, ça a été un très beau moment de responsabilité, de solidarité. Mais aussi à un moment très difficile en termes de communication. Parce qu'on a eu 2 équipes qui ne se voyaient jamais. Alors y'en a qui communiquent mieux que d'autres, mais on s'est rendu compte après que ça avait quand même fait des dégâts en termes de communication. Puis une deuxième chose qu'on a constaté c'est qu'on a fait que du commerce. Nous on a fait des plus 60% de chiffre d'affaires. Donc on ne faisait que du commerce, on ne savait plus prendre, enfin, faire d'autres projets sur lesquels ils pouvaient justement participer un peu, qui sort de leur travail quotidien. Non, on faisait que du commerce tout le temps. C'est vrai que pendant un an et demi quasi, ça a été assez bousculant. Mais une très belle expérience en termes de prise de responsabilités et de conscientisation de l'équipe sur les enjeux qu'il y avait à relever. Donc ça c'était extraordinaire. Par contre, par rapport aux outils, bah, nous on était quand même sur place mais on les a quand même utilisés puisque on était 2 équipes et donc à certains moments fallait quand même faire... Alors on a pas fait 2 équipes pendant un an et demi, mais on a quand même fait pendant 3 mois, donc il y avait quand même certaines réunions à faire. Et donc, ben, on a mis en place Teams, comme la plupart des gens. Et on a commencé à faire des réunions avec Teams. Pour les administratifs il y a eu du télétravail qui

s'est installé en partie. Et qui continue à un peu pour certains, pas super demandeurs chez nous, mais voilà. Moi j'ai un jour de télétravail par semaine, ma collègue aussi. Et voilà, ça nous a permis quand même de découvrir des outils qu'on utilisait pas avant, ça c'est certain.

Anaïs : D'accord. Vous avez déjà commencé à répondre à certaines petites choses donc ça ira plus vite, donc merci encore une fois. Mais du coup, j'entends que, bah voilà, la participation était complètement chamboulée et il y avait plus forcément, ben, la même la même chose que ce qui se passait avant le COVID en fait ?

Florence : Exact !

Anaïs : D'accord, merci.

Florence : Mais par contre la culture était là, et cette culture a aidé.

Anaïs : D'accord !

Florence : Et ces valeurs de solidarité, de oui, de collaboration sont ressorties très fort à ce moment-là, donc ça c'était chouette.

Anaïs : D'accord. Et au niveau des personnes de l'administration je vais dire, comment ça s'est passé pour elles au niveau de cette participation ? Puisque c'était un peu moins de terrain, donc voilà, est-ce que là il y a eu plus de participation ? Et quel a été le rôle des outils ?

Florence : Moins ! Je trouve que, bon l'administratif, bon on n'était pas une grosse équipe administrative à ce moment-là, il y avait moi, mon associé et deux autres personnes à mon avis. Mais, euh, (*moment de réflexion*) notre comptable par exemple, une pure administrative, elle ça a été très compliqué. Parce que elle venait pas en magasin, donc elle a fait quasi tout en télétravail. En plus, c'était quelqu'un d'anxieux. Donc ça a été compliqué ouais, ça a été compliqué et donc la participation on l'a plus vue du tout. Enfin si, elle a fait son job et voilà mais, euh, mais ça a vraiment pas été simple. D'ailleurs, elle a quitté l'entreprise maintenant parce que je crois que cette période a été dure. Puis, elle est tombée enceinte après et puis donc elle a à nouveau été absente de l'entreprise. Donc ça fait beaucoup de moments d'absence de l'entreprise alors que nous, sur le terrain, on vivait des choses très intenses en fait. Et donc je crois que l'écart entre les deux a été fort.

Anaïs : Ok oui, je comprends parfaitement. J'ai l'impression que c'est une situation qui a été vécue par beaucoup d'étudiants, cet isolement difficile. Et comment s'est passée la prise en main des outils pour des gens qui ne sont peut-être pas habitués à les utiliser ?

Florence : Pour les gens de bureau ça a été relativement vite, parce qu'on se débrouille, on cafouille un peu au début et puis on se débrouille. Pour les gens du magasin, ils en ont moins besoin mais comme on avait commencé à l'utiliser on s'est dit, ben, autant le mettre en place même pour la communication globalement chez d'Ici. Et donc, aussi la difficulté c'est que tout le monde n'a pas d'ordinateur. Forcément en magasin, tout le monde en a pas besoin, ils partagent des ordinateurs pour faire des commandes, donc tout le monde a pas une adresse mail non plus. Donc on s'est dit, bah, pourquoi pas que tout le monde ait à compte Teams sur son smartphone, etc. Et donc il a fallu former des personnes qui ne touchaient jamais à ce genre d'outils, qui ouvraient parfois même pas les applications de leur smartphone. Et donc là, ça c'est plus laborieux, ça reste plus laborieux même si petit à petit c'est rentré dans les mœurs. Mais souvent on me dit : « ah j'ai pas vu le message, moi tu sais je regarde pas, je sais pas trop bien comment on fait ». Enfin bref, ils ont pas envie non plus. On a fait une formation, deux formations, on a proposé aux gens qui se sentaient pas à l'aise de venir nous trouver. Donc on leur explique, etc. Mais je crois que c'est une question de temps en fait. Au fur et à mesure, si ils voient qu'ils ont pas l'information, à chaque fois on leur dit qu'elle est sur Teams, ben, ils vont penser petit à petit à regarder. Mais c'est clair qu'il y a des personnes pour qui, les personnes de terrain et plus âgées, c'est compliqué

Anaïs : Merci ! J'arrive à la fin, comme ça on est dans les temps. Mais un peu comme tout à l'heure, la question de l'articulation individu-groupe. Donc je me demandais, voilà, on était à distance, il y en avait qui utilisaient des outils, etc. Et comment se passaient du coup les relations entre chacun puisqu'il y avait deux groupes, j'entends que vous me disiez tout à l'heure. Donc comment ça se passait ? Est-ce qu'ils utilisaient peut-être Teams pour communiquer entre eux en dehors, enfin vu qu'ils se voyaient plus en magasin, ou comment ça s'est passé en fait ?

Florence : Peu en fait. C'était plus nous qui l'utilisions, les personnes habituées à avoir un ordinateur qui l'utilisions : moi, mon associé, le comptable, la responsable comm'. C'est des personnes comme ça, mais les gens de magasins, à ce moment-là, étaient tellement pris dans l'opérationnel qu'ils en avaient pas besoin. De temps en temps une réunion avec l'un ou l'autre gérant qu'on ne voyait jamais, on le faisait par Teams. On l'a plus instauré alors après je vais dire. Parce qu'on s'est rendu compte, comme j'ai dit, qu'il y avait aussi des avantages de pouvoir communiquer un peu plus largement. Et donc, on l'a mis en place plutôt fin 2020. Mais les équipes magasins n'utilisent jamais des vidéoconférences, des choses comme ça. Ou rarement.

Anaïs : D'accord et du coup, ben, pendant la période de confinement, de pandémie, c'est vrai que du coup, là, les relations étaient impactées entre les travailleurs ?

Florence : Oui, les relations alors je vais dire que les relations à l'intérieur des groupes étaient très fortes parce que, bah, en dehors de la maison, il y avait que ces relations là à ce moment-là. Et puis, y'avait une grosse solidarité, y'avait une activité commerciale énorme. Donc il fallait se serrer les coudes. Donc là, c'était très fort. Entre les 2 équipes, comme il y avait plus de rencontres physiques, c'est vrai que c'était beaucoup plus compliqué. Donc y'en a qui avaient plus de facilités de se téléphoner. Et puis, on a on s'est rendu compte après qu'ils y en avaient aussi qui avaient quasi jamais communiqué quoi, avec leur binôme dans l'autre équipe. Donc c'est aussi très inhérent à chaque personne, les facultés de communiquer et l'envie de prendre son téléphone, d'envoyer les messages, des photos. Y'en avait quand même qui utilisaient beaucoup leurs smartphones pour laisser un petit mot à leurs collègues : « j'ai fait ça, demain matin, comme c'est ton équipe veille à ça, je t'envoie des photos ». On se débrouille, le smartphone ça aide beaucoup pour ça. Et puis, y'en a qui penseront jamais à ça. Mais c'est déjà ceux qui, dans la vie courante, ont des difficultés. COVID ou pas COVID. Ils sont déjà habitués chez nous puisque ils se chevauchent souvent dans les horaires. Donc il y en a un qui termine, l'autre arrive. Donc y'a déjà un petit passage de communication à faire. Mais là, ils se voyaient pas mais il fallait qu'ils communiquent.

Anais : Merci. Et au niveau de la question dont on parlait tout à l'heure de la valorisation. Je suppose ici que, voilà, là aussi ça a été fortement impacté puisque, on le disait tout à l'heure, la participation était totalement différente. Mais voilà, est-ce que d'une certaine manière quand même une valorisation était toujours en place ?

Florence : Ben écoute oui, je pense que d'abord, y'a eu énormément de reconnaissance de notre part parce qu'on se rendait bien compte aussi que c'était une période très anxiogène pour tout le monde. Et rien que le fait d'être là, et en plus les étudiants au début les parents voulaient plus envoyer des étudiants, donc on a vraiment dû faire juste avec nous-mêmes. Donc c'est vrai qu'ils ont ils ont bien cravaché. Et donc oui, on a reconnu ça, on a même, quand les restaurants ont réouverts, on les a tous invités au restaurant. On a offert 2 primes l'année du COVID pour les remercier. Donc oui, on a remercié, reconnu l'effort qui a été accompli. Et je me souviens aussi que la mise au vert, la première mise au vert qu'on a fait après le confinement, donc le confinement a lieu en mars et on a fait une mise au vert quelque part en octobre. Ou non, même en fin juin, pardon. Les équipes se sont retrouvées pour la première fois lors de la mise au vert, donc après 3 mois de séparation. Mais on a pris le temps de se faire accompagner pour débriefer et tout ça. Et que chacun puisse s'exprimer, il y en a qui ont pleuré. Et simplement reconnaître la difficulté vécue pendant cette période-là, reconnaître les efforts à accomplir, reconnaître les

peurs, etc., ben, ça voilà, ça a permis beaucoup. Et je pense que simplement offrir du temps, ça c'est reconnaître.

Anaïs : Super merci. Encore une fois vous rebondissez avant que je le dise donc c'est super chouette. Merci beaucoup. Et ma dernière vraie question concerne en fait le partage des responsabilités. Donc par exemple, voilà, au niveau administratif vous étiez en télétravail, vous utilisez des outils, comment se passait du coup le partage des responsabilités par le biais de ces outils en fait ?

Florence : Ben ça, ça change pas tellement d'une réunion traditionnelle. Parce que moi je fais toujours un compte-rendu avec les actions de chacun. Que ça se passe sur place ou à distance, je l'envoie à la fin de la réunion. Chacun a ses petits devoirs à faire. Donc je trouve que ça n'a pas changé beaucoup. Par contre, effectivement, il y a plus en termes... Je pense que cette période a aidé à monter en autonomie. Parce qu'on allait pas toujours déranger ceux qui étaient pas là. Et donc naturellement, les gens ont pris certaines décisions qu'ils n'auraient peut-être pas pris seuls si tout le monde avait été là. Parce que voilà, ils ont pris avec ceux qui étaient là finalement (*rire*). Et moi, avant quand j'étais en vacances, on me dérangeait tout le temps. Maintenant, si j'ai un coup de fil sur mes vacances, c'est bien. Donc c'est la preuve qu'ils ont monté en maturité de manière importante quoi et qu'ils sentent qu'ils ont le « droit de » aussi

Anaïs : Super, merci. Et j'ai cru comprendre que vous utilisez toujours Teams aujourd'hui c'est bien ça ?

Florence : Oui !

Anaïs : Et vous pouvez me rappeler s'il vous plaît pour quelle raison en fait ?

Florence : Alors là je dirais que la raison première, bien sûr pour faire des vidéo-conférences, mais il y a d'autres outils. C'est comme tout le monde, mais je dirais que la raison première c'est comme je t'ai dit, chez nous, tout le monde n'a pas un ordinateur. Et donc on s'est dit que Teams c'est un bon outil que chacun pouvait facilement installer sur son smartphone pour premièrement, mieux communiquer. Donc c'était vraiment la motivation, c'est que chacun a une messagerie, donc pour chaque cercle, y'a un groupe qui est formé dans lequel ils peuvent mettre des documents. Comme par exemple, tout ce qui est procédure se trouve dans Teams, tout le monde y a accès. Il y a un nouveau qui arrive, ben,, on sait que on peut le rediriger vers Teams pour aller télécharger le règlement de travail. Enfin, on a mis plein de documents aussi très utiles à chacun dans l'entreprise. Mais la motivation première, oui, c'est plutôt la

communication d'information. Et comme je te dis il y a non seulement, tout le monde n'a pas d'ordinateur, mais tout le monde n'est pas là en même temps. Et donc c'est important que quand on a une information à faire passer, allez j'invente (*moment de réflexion*), : « il y a un nouveau mode de paiement en caisse, soyez attentifs », bah, je vais pas aller le dire à chacun. Il faut que je puisse diffuser ce message à tout le monde, mais tout le monde n'a pas une adresse mail. Donc grâce à Teams, je sais facilement le dire. Et puis y'a des petites informations. Ben, y'en a une qui a accouchée, on reçoit tout de suite une petite photo, tout le monde peut réagir donc voilà c'est autant d'informations. Majoritairement professionnelles, mais parfois une petite information privée qui passe et c'est sympa aussi. Donc faciliter la communication dans une entreprise où tout le monde n'est pas là en même temps et où tout le monde n'a pas d'ordinateur.

Anaïs : Et vous considérez que ces motivations c'est un peu les avantages de ce type d'outil ?

Florence : Oui, mais ça ne répond pas à tout. La communication orale elle est tout de même importante. Je te dis, tout le monde ne va pas voir tout le temps Teams non plus, donc on se rend bien compte. Pour les plus jeunes c'est plus facile, et les plus vieux c'est plus difficile. Voilà, on sait pas si les gens ont vu le message, ils répondent pas toujours, donc on sait pas trop. Donc voilà, ça règle certaines choses, ça règle pas tout. Je crois que la communication c'est la somme de beaucoup d'éléments hein.

Anaïs : Ben voilà, moi j'ai un peu fait le tour de mes questions. Est-ce que vous voulez parler de quelque chose en particulier ? Ou me poser des questions ?

Florence : Je sais pas si t'as déjà fait beaucoup d'interviews, mais je dirais, est-ce que t'as l'une ou l'autre pépite à partager où tu te serais dit : « ah, bah, ça, c'est vraiment quelque chose, une bonne pratique à retenir et à répandre dans toutes les entreprises si possible » ?

Anaïs : Ben, je vous avoue que j'ai pas encore terminé toutes mes analyses mais ce que je remarque c'est voilà, les outils ont vraiment été utilisés pour donner de l'information rapidement, un peu comme chez vous. Et a un très grand nombre de personnes en fait. Pour l'instant c'est vraiment un élément que je remarque. Et la question de la gestion des conflits que je trouve intéressante.

Florence : Ok, d'accord.

Anaïs : Vous avez d'autres questions ?

Florence : Non.

Anaïs : Alors je vais vous libérer, merci pour votre temps et vos nombreuses réponses.

Florence : Pas de problème. Bon courage pour ton mémoire.

Anaïs : Merci. Bonne fin de journée, au revoir.

Florence : A bientôt, au revoir.