

ii. Annexe 1 : Guide d'entretien

Introduction

Je vais commencer par me présenter. Je m'appelle Alexandra, j'ai 22 ans. Je suis actuellement étudiante en Master en Sciences de Gestion à l'Université Catholique de Louvain, en Belgique. Comme vous le savez déjà, mon mémoire se porte sur l'expérience de travail en entreprise libérée. Je cherche à comprendre l'effet que ce mode d'organisation a sur le bien-être des employés, et à évaluer son potentiel de prévention contre les risques psycho-sociaux, type stress et burn-out.

Le but de cet entretien est d'apprendre à vous connaître et de partager votre expérience en entreprise libérée. Il n'y a pas de bonne réponse, votre avis est intéressant quel qu'il soit et il mérite d'être développé. Aussi, afin que nous puissions échanger en toute confiance, il est préférable de vous placer dans un endroit calme et isolé.

Pour rappel, je vous garantis l'anonymat de cet entretien. Aucune information permettant de vous identifier, vous ou votre entreprise, ne sera divulguée. Vous pouvez vous sentir libre de me parler.

Je souhaiterais également enregistrer notre conversation. Cet enregistrement sert uniquement à retranscrire notre échange. Cela me permet de me concentrer sur notre discussion et d'éviter les approximations par la suite dans mon analyse. Une fois la retranscription faite, l'enregistrement est détruit, donc il ne faut pas vous inquiéter qu'il tombe entre de mauvaises mains. Est-ce que ce sont des conditions qui vous conviennent ?

Prise de connaissance

1) Pouvez-vous vous présenter et me parler de votre parcours professionnel ?

Questions d'ordre général

2) [Si fondateur] Qu'est-ce qui vous a donné envie de créer une entreprise libérée ? Aujourd'hui, avec le recul, le referiez-vous ? [Pour les autres] Comment voyez-vous l'entreprise libérée ?

- 3) Quel est l'aspect de l'entreprise libérée que vous appréciez le plus, et quel est l'aspect que vous appréciez le moins ?
- 4) Que pensez-vous de votre aventure en entreprise libérée par rapport à vos précédentes expériences en entreprise « classique » ?
- 5) Avez-vous déjà eu des collègues à qui votre mode d'organisation ne convenait pas ? Si oui, quelles en étaient les raisons, d'après vous ?
- 6) [Prudence !] Vous-même, avez-vous déjà songé à quitter votre entreprise ? Si oui, quelles en seraient les raisons ?

Questions de réserve pour les ressources

- 7) [contrôle] Vous avez beaucoup d'autonomie dans votre travail et des responsabilités. Pour vous, est-ce plutôt positif ou négatif ?
- 8) [feedback] Recevez-vous du feedback de la part de vos collègues sur votre travail ? Comment le prenez-vous ? Communiquer de la sorte est-il important pour vous ?
- 9) [reconnaissance] Trouvez-vous que votre participation dans l'entreprise est reconnue ? Quels éléments vous font penser cela ? Est-ce important pour vous ?
- 10) [soutien social] Comment se passe votre relation avec vos collègues ? Pouvez-vous me décrire une situation dans laquelle un collègue vous a aidé de manière déterminante ? Organisez-vous des activités de groupe, de team building ? Y participez-vous ? Si oui, de quelle manière pensez-vous que cela influence votre relation avec vos collègues ?

Questions de réserve pour les demandes

- 11) [charge de travail] Comment qualifieriez-vous votre charge de travail : plutôt importante ou plutôt faible ? Quelles sont les effets de cette charge sur vous : plutôt stimulants ou plutôt inquiétants ? Qu'est-ce qui vous permet la rendre plus raisonnable ?
- 12) [interférences vie privée / vie professionnelle] Avez-vous déjà travaillé depuis la maison, en particulier en dehors des heures de travail ou en vacances ? Lorsque ça arrive, comment les gens autour de vous réagissent-ils ? Qu'est-ce qui vous permet de vous déconnecter du travail ?

13) [environnement physique du travail] Pouvez-vous me décrire votre lieu de travail (l'espace, les meubles, le bruit...) ? En quoi cet environnement vous facilite – ou ne vous facilite pas – votre travail ?

Niveau de stress

14) Pouvez-vous me décrire une situation dans laquelle vous vous êtes senti stressé par votre travail ? Est-ce une situation qui arrive fréquemment ? Qu'est-ce qui vous permet de déstresser face à ce genre de situation ?

15) Pour résumer, que pensez-vous de vos conditions de travail actuelles ? Vous sont-elles plutôt bénéfiques ou néfastes ? Ressentez-vous un débordement, de l'excès, de la fatigue ? Est-ce ponctuel ou quelque chose de plus régulier ?

Ouverture

16) Nous arrivons en fin d'entretien. Avez-vous l'impression qu'un sujet important n'a pas été abordé et que vous souhaiteriez ajouter ?

iii. Annexe 2 : Entretiens retranscrits

Les entretiens qui suivent ont pu être édités afin de respecter l'anonymat des participants et de leur entreprise. La lettre « A » représente le chercheur. La lettre « X » représente l'intervenant.

iii.i. Annexe 2a : Retranscription de l'entretien n°1

A : Bonjour. Bienvenue.

X : Bonjour Alexandra. Bienvenue aussi. Ravie d'être là.

A : Pour moi aussi... Je vais commencer par me présenter. Je m'appelle Alexandra, j'ai 22 ans et je suis actuellement étudiante en Master en Sciences de Gestion à l'Université Catholique de Louvain, en Belgique. Comme tu le sais déjà, mon mémoire se porte sur l'expérience de travail en entreprise libérée. Donc, ce que je cherche à comprendre, c'est l'effet que ce type d'organisation a sur le bien-être des employés. Je cherche aussi à évaluer son potentiel de prévention contre les risques psycho-sociaux, type burn-out. Donc le but de cet entretien est d'apprendre à te connaître... et de partager ton expérience en entreprise libérée. Il n'y a pas de bonne réponse, juste des points à développer quel que soit ton avis. Donc afin que nous puissions échanger en toute confiance, il est préférable que tu sois dans un endroit au calme et isolé.

X : C'est le cas.

A : Très bien ! (*rire*) Donc pour rappel, je garantis l'anonymat de cet entretien. Aucune information permettant de t'identifier, toi ou ton entreprise, ne sera divulguée. Donc, tu peux te sentir libre de me parler. Hum, je souhaiterais également enregistrer notre conversation. Cet enregistrement sert uniquement à retranscrire notre échange. Ça permet de me concentrer sur notre discussion et d'éviter les approximations par la suite de mon analyse. Donc, une fois la retranscription faite, l'enregistrement est détruit. Il ne faut pas t'inquiéter qu'il tombe entre de mauvaises mains (*rire*). Est-ce que...

X : Je ne m'inquiète pas du tout.

A : Très bien. Donc ce sont des conditions qui te conviennent.

X : Très bien. Quand bien même on pourrait même garder l'entretien.

A : D'accord. Ça va. Merci (*rire*). Bon ben allons-y. Peux-tu te présenter et me parler de ton parcours professionnel ?

X : Oui, euh... Bonjour Alexandra, alors moi je suis [*prénom et nom*]. J'ai 54 ans et je travaille dans le monde scientifique, plutôt pharmaceutique, depuis... l'âge de 22 ans. J'ai fait un bref parcours dans un domaine un peu plus télécommunication, IT. Et depuis les années 2000 environ, je travaille dans l'industrie pharmaceutique, principalement, et toujours dans l'IT. Et mon travail, c'est d'aider, euh... En l'occurrence, c'est [*l'entreprise*] dans laquelle j'ai le plus travaillé dans le domaine pharmaceutique. Donc d'aider [*l'entreprise*] à installer des systèmes d'informations qui permettent à tous les sites de production, les centres de recherche pharmaceutique associés dans le cadre général de [*l'entreprise*], de pouvoir fonctionner avec... donc des systèmes d'informations de données, pour un but final qui est donc d'aider à la recherche de nouvelles molécules ou de garantir la sécurité des patients, la qualité du produit dans le cadre du... manufacturing¹⁶ des médicaments. Voilà.

A : Très bien, ça a l'air passionnant... (*rire*).

X : ...et plus particulièrement... mon... mon... le titre, la fonction que j'occupe, c'est... Project Quality Manager.

A : Très bien, très bien. (*pause*) Quelle est ta vision de l'entreprise libérée ?

X : (*pause*) Alors moi, ma vision de l'entreprise libérée, c'est... une entreprise où... le... l'employé, ... d'un certain niveau bien-sûr, travaille avec une très grande autonomie, une très

¹⁶ Fabrication, production

grande liberté, une très grande flexibilité, et... cette autonomie signifie que cette personne a suffisamment de knowledge¹⁷, de background¹⁸, de training¹⁹ pour être capable de faire son travail de tous les jours. Il sait où trouver, ou tenter de trouver, les informations quand ces informations lui manquent, c'est-à-dire vers qui se tourner, dans quelle documentation, dans quelle régulation internationale chercher ces données. Mais il a aussi assez de... de... de liberté aussi pour prévenir le management que les choses ne vont pas.

A : D'accord.

X : Qui ne signifie pas qu'elles sont résolues, puisque c'est libéré. Mais, au moins, il peut alerter en disant : « Là, ça ne fonctionne pas. » ou « Là, j'ai besoin de quelque chose. ».

A : (*rire*)

X : ...ce que moi j'appelle le premier, le First Level Support²⁰. Voilà. Donc c'est un genre de job, l'entreprise libérée, où on a un First Level Support, c'est-à-dire un coach, un mentor, un manager, qu'on peut alerter : « Ah, là, j'ai tel soucis ». Ça peut être importe quoi comme souci. Mais, en même temps, tous les jours, ce mentor ne se préoccupe pas de vous... 100% du temps. Et vous, les 100% du temps, il faut se débrouiller par soi-même. Voilà (*rire*). C'est comme ça ma vision de l'entreprise libérée.

A : D'accord. Et du coup, tu m'as... enfin tu m'as cité pas mal d'aspects de l'entreprise libérée. Lesquels apprécies-tu et, au contraire, lesquels apprécies-tu moins ?

X : Alors, en fait, moi, j'apprécie tout (*rire*).

A : (*rire*)

¹⁷ Savoir, connaissances

¹⁸ Expérience, éducation, histoire personnelle

¹⁹ Formation

²⁰ Première ligne de support, de contrôle

X : ...c'est-à-dire d'arranger les horaires comme j'ai envie, mon autonomie comme je veux... J'apprécie de pouvoir joindre mon chef, pas n'importe quand, mais pratiquement. *(pause)* Voilà. J'apprécie le... l'énorme liberté que j'ai, d'organiser mes journées de travail.

A : D'accord, d'accord.

X : ...et, et également, ça c'est très personnel, j'éprouve finalement beaucoup de... plaisir à travailler en équipe - puisque je travaille dans des projets. J'ai beaucoup de plaisir à travailler avec des équipes et me caler aussi à leur... à leur intensité de travail.

A : D'accord... donc de pouvoir s'adapter aux conditions.

X : Exactement. Par exemple, s'il faut travailler un jour férié et que toutes mes équipes dans le monde, pour un projet particulier, travaillent... je suis, finalement, assez heureuse de travailler avec eux.

A : Très bien, c'est ce qu'il faut.

X : *(rire)*

A : Du coup, toi, tu apprécies beaucoup l'entreprise libérée. *(pause)* Si tu... si tu compares cette expérience par rapport à tes précédents emplois où tu étais, dans une entreprise, on va dire, « classique »... qu'en penses-tu ?

X : Alors déjà... puisque je travaille chez *[l'entreprise]*, mais comme consultant indépendant, et je suis un ancien... employé interne de *[l'entreprise]*. *[L'entreprise]* c'était... avait la formule classique de management directif, au début que j'y ai travaillé. Les... la façon dont j'ai... dont on a commencé à gérer les... la partie clinique, la partie manufacturing sur les sites... toute l'organisation a changé, c'est-à-dire pas seulement le management qui a changé. C'est que tout est envisagé comme du service.

A : D'accord.

X : Donc, c'était... c'était... Je vois l'entreprise libérée, moi, qui peut fonctionner dans un... un.... C'est toute l'entreprise qui doit changer. C'est pas juste le management qui doit être libéré, de ce que je ressens par rapport à mes débuts... Moi, j'aime énormément l'entreprise libérée, aujourd'hui. Je vois beaucoup d'avantages par rapport à avant. Je peux faire plein de home office²¹. Je peux faire des telephone calls²², des video calls²³, régler des problèmes au moment où ils arrivent, presque où je me trouve, s'il y a du network²⁴. Si il ne faut pas bloquer quelqu'un, on est en vacances et, pendant une heure de temps, on doit joindre un call ou dépatouiller un truc, on peut le faire. Enfin, moi je... je... je vois personnellement... je vois plus d'avantages dans cette formule que dans la formule très directive d'avant, où il faut être sur site, avant une certaine heure, faut pas stresser d'être en retard, faut pas avoir peur de partir en avance le soir, même quand on vous regarde bizarrement. On a peur de passer trop de temps à la cantine. Quand on va la cantine, on est observé (*rire*). Donc quand on est dans le management libéré, on fait du service et des tâches plutôt que vraiment des heures comptées à la minute. Et je trouve que d'avoir une très grande liberté pour... pour déterminer qu'est ce qui est prioritaire aujourd'hui, qu'est-ce qui est prioritaire pour la semaine, travailler peut-être douze heures une journée, mais plutôt le lendemain six heures. Moi c'est... je trouve que c'est un... pour moi, c'est du progrès par rapport à mes débuts.

A : Très bien... Donc je comprends que ça te plaît... Est-ce que, au contraire, tu as des collègues à qui c'est un mode d'organisation qui ne convenait pas.

X : Absolument. Absolument. J'ai dans... depuis que je fais du... du travail, dans un contexte plus libéré, l'entreprise libérée, qui est une évolution, qui est arrivée chez [*l'entreprise*]. Je suis..., une fois sur deux, dans des projets dans lesquels les gens sont en burn-out à la maison. Ils le cachent pas. Ils le disent franchement. Ils stoppent car ils ne peuvent plus. C'est pas... c'est pas 100% des personnes qui sont en burn-out qui osent le dire mais je vais dire, qu'aujourd'hui, chez [*l'entreprise*] en tout cas, 80% des gens n'ont pas peur de dire qu'ils sont en burn-out et qu'ils sont tranquilles à la maison et qu'ils espèrent revenir au plus

²¹ Télétravail

²² Appel téléphonique

²³ Appel vidéo

²⁴ Réseau

vite quand ça va mieux. C'est pas un mystère chez [*l'entreprise*]. Evidemment, ce type de situation arrive 100% dans les projets de très grande envergure, dans lesquels il y a beaucoup de pression. Les petits projets sur le court terme, où on peut faire du bricolage, et quand même y arriver, il y a moins d'argent en jeu et de pression du management, il y a quasiment personne qui est en burn-out. Voilà.

A : Donc, si je résume, tu penses que ces personnes sont en burn-out parce qu'elles subissent une charge de travail trop importante et... une trop grosse pression.

X : Moi, je le vois pas comme ça. Je dirais que ces personnes ont accepté un travail... dans lequel... ils n'ont pas été capables de remplir leur mission quotidienne, pour différentes raisons. Ça peut être simplement parce que la personne n'a pas les capacités, le training, la motivation, les ressources physiques, l'intelligence, etc., le knowledge... Mais ça peut aussi être parce les gens n'arrivent pas à reconnaître... à temps, au démarrage... : « Eh, vous me demandez de faire A, mais là, aujourd'hui, je dois faire ABC mais je peux pas. ». Donc je crois que c'est aussi une question de... entraînement que ces personnes, certaines de ces personnes à mon avis, n'avaient pas... la capacité de... d'effectuer leurs... leurs... les fonctions liées à leur emploi et n'ont pas reconnu à temps... Et je crois aussi... que certains autres n'arrivent pas à dire : « Ok les gars, stop ! Là, je peux pas tout faire, va falloir m'aider. ». C'est comme ça que je le vois et... c'est un gros cas de figure chez [*l'entreprise*].

A : Pourtant tu m'as dit tout à l'heure que vous avez quand même une communication ouverte, que tu pouvais trouver tes collègues assez facilement. Est-ce que cette communication n'aiderait pas justement à dire stop quand il le faut ?

X : Oui. Pour moi, la clef... enfin je parle d'un point de vue personnel... pour moi, la clef, c'est de pouvoir alerter son... manager..., qui bien sûr ne peut rien faire pour vous (*rire*). Mais, c'est le point de contact, que j'appelle le First Level Support ou le FPOC, le First Point of Contact²⁵, et de lui dire « Là, je suis complètement sous l'eau. Je suis overloaded²⁶, je n'y arrive pas. Est-ce que je peux voir avec vous comment on s'en sort ? ». Et les gens dont je

²⁵ Premier point de contact

²⁶ Surchargé

parlais avant, que j'ai vu qui ne s'en sont pas sortis, c'est aussi parce qu'ils ont pensé qu'ils allaient s'en sortir et, finalement, ils ne s'en sont pas sortis et après, ils ont... ils sont rentrés dans une spirale.

A : D'accord. Somme toute des personnes optimistes, idéalistes, c'est ça ?

X : Je pense qu'il faut... « It takes two to Tango »²⁷. C'est-à-dire que si vous avez un bon chef, un bon coach, un bon mentor, il va être réceptif. Il va dire : « Ah oui, mince, cette personne, maintenant, elle est chargée à 200%. Ça va pas marcher. ». *(rire)* Ça va fonctionner. Effectivement, je pense que si on a un mentor, un coach, un manager, qui n'est pas capable de vous entendre malgré que vous communiquez, ou qui n'arrive pas à décider comment on s'en sort, dans un cas où la personne est surchargée, ça va pas fonctionner non plus. Donc oui, la communication est importante mais, moi, je crois aussi que... qu'il y aurait... qui il y a vraiment des gens qui acceptent des fonctions qui... qui acceptent des fonctions, aujourd'hui, qui... aujourd'hui, ils n'arrivent pas à l'exercer. Peut-être demain, ils pourraient, mais... aujourd'hui, ils n'y arrivent pas. J'ai vu le cas de figure. Je ne crois pas que... c'est uniquement une question de communication.

A : D'accord.

X : Mais là, encore une fois, le rôle, pour moi, du mentor ou du coach est important parce que si, demain, je suis coach ou mentor de quelqu'un (ce que je suis indirectement avec mes équipes), c'est aussi à moi de... essayer de détecter : « Ah-ah, cette personne, elle s'en sort vraiment pas. Il faut faire quelque chose. Comment je m'y prends ? ». Donc je crois que c'est interactif. C'est-à-dire la communication, c'est important, mais faut que ça fonctionne dans les deux sens.

A : Ça va. Je vois. *(pause)* Donc, tu reçois pas mal de feedback de la part de tes collègues, sur ton travail. Comment prends-tu ce feedback ?

²⁷ Les torts sont partagés. (Au sens figuré : il faut être deux pour danser le tango).

X : Hum... alors, évidemment, prendre un feedback, c'est toujours un énorme stress parce que, quand... quand c'est du feedback spontané... et les gens vous disent « Ah, j'adore travailler avec vous. On est une très bonne équipe. Ça se passe très bien. », c'est toujours très valorisant. On se dit : « Ah, magnifique ! ».

A : J'imagine.

X : On va encore s'améliorer sur certains points, mais on progresse bien. Quand c'est un feedback qui est rendu obligatoire... Par exemple, moi, comme je suis un consultant indépendant, je suis obligée, pour des raisons de KPI, de... trucs, de demander... de façon volontaire à mes collègues : « J'ai besoin que vous me fassiez un rating²⁸ et vous disiez ce que vous pensez de moi. ». Là, c'est... c'est plus stressant car on se dit : « Ah. Est-ce que cette personne va me donner un bon rating ? ».

A : Oui, je vois.

X : Donc ça, ça peut être un peu... angoissant, perturbant. Dans mon cas de figure, moi, je me dis « Ok, je peux... Si la personne veut donner un horrible feedback, ce qui m'est déjà arrivé, bah, elle va le donner, voilà ».

A : *(rire)*

X : *(rire)*

A : Oui. *(pause)* Même si parfois ce feedback peut être stressant, est-ce quand même important pour toi d'en recevoir ?

X : Oui. Oui, je pense. Je... je pense que le... le... Je pense que la personne qui reçoit zéro feedback et qui fait de son mieux, même si c'est pas très réussi, si elle fait de son mieux, je pense que c'est quand même... Je pense, c'est plus intéressant d'en recevoir que de ne pas en recevoir. Et même le très négatif, parce que, moi, dans les... dans les cas de figure où...

²⁸ Score, classement

Parce que dans mes projets, j'ai toujours des... des horribles personnes qui... qui sont... qui se comportent de façon horrible et qui ont des feedbacks épouvantables et qui téléphonent à votre chef... n +1... n +2... et ça redescend. C'est des moments très désagréables, mais, finalement, c'est quand même, je trouve, une façon d'avancer, quelque part. Même si, sur le moment, c'est peut-être pas le plus agréable. *(pause)* Parce que, finalement, dans mon cas de figure, j'ai remarqué que ces personnes-là, finalement, elles restent comme ça. Elles... elles ne changent rarement. Mais ça peut quand même débloquent une ambiance... très désagréable en moins désagréable. Voilà *(rire)*.

A : *(rire)* D'accord *(rire)*. Donc, tu as certains collègues avec qui ça se passent très bien, d'autres moins bien, de ce que je comprends. Peux-tu me décrire une situation dans laquelle... l'aide d'un collègue a été déterminant pour toi ?

X : Alors, quand on parle de l'aide d'un collègue, c'est dans une situation où le feedback est très mauvais, c'est ça ?

A : Pas forcément. Du feedback juste. Peut-être des informations, ou... tu as pu te confier à cette personne, ou elle t'a aidée à mieux comprendre tes objectifs... Ce genre de choses.

X : Alors, je sais pas si je vais donner une bonne réponse mais ...

A : Il n'y a pas de bonne réponse.

X : Mais je fonctionne pas tout à fait comme ça. C'est-à-dire, je fonctionne énormément au feeling. C'est-à-dire que, plus je suis dans des projets qui coûtent beaucoup d'argent, qui sont vus comme priorité absolue par le management,... où il y a beaucoup de visibilité à montrer à la hiérarchie que tout marche très bien, qu'on gaspille pas l'argent que... voilà, tadaa. Là, j'ai les antennes ouvertes à fond et je me dis : « La moindre chose que je vois, qui peut être un boomerang contre la partialité du projet, qui est mon job, il va falloir travailler au corps les gars, parce que, sinon, on va prendre ça dans la tête. ». En sachant que, de toute façon, quand les choses ne se passent pas bien, on les prend dans la tête, mais il vaut mieux les... les préparer. Donc, moi, je fonctionne un peu différemment. J'ai pas tellement de

collègues qui aident. C'est moi qui aide les gens. En fait, on s'aide tous. Donc si je sens : « Ouuh ouh ouh. Le gars, là, il commence à être... furieux. Ça va me retomber dessus. ». En fait, j'alerte immédiatement mon mentor ou mon manager en lui disant : « J'ai pas de preuve, pas de fait concret, mais j'ai l'impression que... ça va pas tarder que je vais être accusée de... de faire perdre de l'argent parce que je delay²⁹ le projet etc. ». Et bah là, je m'allie avec les gens qui travaillent avec moi et je leur dis en gros : « Les gars, faites attention ! On a des gros problèmes. Ça peut nous retomber dessus mais on va se tenir les coudes et on va parler d'une seule voix. Et on va tout faire pour que : petit un, ça nous tombe pas dessus et, petit deux, finalement, aider à avancer. ». Donc c'est... c'est pas vraiment de l'aide un peu comme... c'est dans la question. C'est plutôt, on se construit une sorte de sous équipe... avec des gants de boxe (*rire*) et on prépare le terrain. Et comme de toute façon, c'est inévitable qu'en cas de perte de d'argent, ici, les gens vous tombent dessus, au moins on est préparé. Je sais pas si ça répond vraiment à la question.

A : Si... Si... Si... C'est intéressant. (*pause*) Donc, tu es amenée à pas mal travailler en équipe. Est-ce que vous organisez des activités de groupe, par exemple, de team building ?

X : Non, pas dans... pas dans mon cas de figure. Dans les très gros projets de [*l'entreprise*], il y a souvent des énormes workshops³⁰ avec des team building. Parce que, nous, notre code of conduct³¹, on a... on peut pas faire des choses genre sortir au restaurant, où c'est... Je veux dire, le code of conduct... On peut pas abuser des autres, je veux dire... Ce n'est pas possible, dans notre cas de figure, à nous... Je veux dire, en entreprise, enfin je parle pas de se voir à extérieur... mais, nous, on prend.... on.... on... Comme on fait beaucoup de vidéo calls et de telephone calls, avec des vidéos, des choses comme ça, c'est du genre de team building indirect parce que... vous voyez... Tu vois tes collègues, tu discutes avec eux... et donc, je trouve que, quelque part, j'ai peut-être oublié de dire que mes collègues sont dans le monde entier. Voilà (*rire*). J'ai très peu de collègues directs avec qui je peux... parler au bureau. Donc, pour moi, c'est un genre quand même de team building indirect. Alors, quand il y a des workshops dans des très gros projets et que je suis présente, je fais un genre de

²⁹ Retarder

³⁰ Ateliers

³¹ Code de conduite

team building indirect. Mais non, nous n'avons pas de... de... de session ou de journée où on peut faire des choses comme ça.

A : Donc, je comprends que c'est... pas vraiment possible par rapport à la situation géographique et le code of conduct. Est-ce que, allez, dans une situation... idéale, on va dire... Est-ce que tu penses que ça pourrait... influencer ta relation avec tes collègues s'il y avait ces activités de team building ?

X : *(pause)* Non. Dans mon cas de figure, je ne pense pas. Mais je... c'est pas une valeur absolue ce que je dis. Parce que comme je suis impliquée³² dans des projets chez *[l'entreprise]* avec lesquels nous travaillons avec des services qui sont délivrés par des third parties³³, partout dans le monde, je suis jamais avec les mêmes entreprises, jamais avec les mêmes collègues. Dans les projets, j'ai du turnover. Donc, je... je ne peux pas travailler très longtemps avec les mêmes personnes. *(pause)* Donc, j'essaye, le moment où je suis avec mes équipes, de... de faire front, comme j'ai dit avant, avec les... contre... les intempéries qui nous arriveraient, qui sont les insultes et les critiques du management parce que on est, soi-disant, les responsables de tout. C'est là que je me prépare avec les gants de boxe. Mais... j'essaye plutôt d'inspirer une ambiance conviviale avec lesquels les gens peuvent dire : « Ah, on est dans la merde avec ça ! Comment on va s'en sortir ? Est-ce que tu peux nous aider ? ». J'essaye plutôt de faire ça. Pour moi, c'est ça mon genre de team building.

A : D'accord, d'accord... c'est intéressant...

X : Et là, encore, je n'attends pas que ça arrive du ciel. C'est-à-dire, j'essaye de l'inspirer, si tu veux.

A : Oui. Oui.

X : Ça fait partie de l'entreprise libérée aussi quelque part... de se positionner comme une personne à qui on peut dire, même à n'importe quel moment : « Ok, là, ça va plus du tout,

³² Impliquée

³³ Tierces parties

on s'en sort pas, on a tel problème technique. » ou... voilà. Pour moi, c'est... je le vois aussi dans le cadre de l'entreprise libérée. *(pause)* Je trouve que le team building, c'est un management assez directif hein. C'est le management qui dit : « Bah mes cocos, vous allez tenter de vous entendre ensemble... ». Voilà *(rire)*.

A : *(rire)*

X : Pour moi, ça peut... C'est pas forcément ce qui va être l'entreprise libérée.

A : D'accord, d'accord. C'est intéressant. Hum... *(pause)*. Donc... tu m'as dit tout à l'heure que tu avais quand même une bonne communication avec tes collègues, que tu recevais du feedback. Est-ce que, d'une manière générale, tu trouves que ta participation dans l'entreprise est reconnue ?

X : *(pause de réflexion)* 50% reconnue. *(pause)* Reconnue parce que, finalement, les équipes sont heureuses et on... le management est content et... on avance. Maintenant, au plus haut niveau directif de [l'entreprise], c'est un mastodonte, je ne... je suis une goutte d'eau.

A : Oui.

X : Je veux dire, comme je suis pas un merveilleux petit financier... *(rire)*. Je suis pas... ni un chercheur émérite... Je crois pas que... qu'il y a vraiment une reconnaissance. Quand je reçois des remerciements ou que les gens me disent qu'ils sont heureux de travailler avec moi, c'est... c'est... c'est au niveau de l'équipe elle-même. C'est pas vraiment au niveau du management.

A : Mais c'est... c'est quand même un bon début. *(pause)* C'est important pour toi de... d'avoir cette reconnaissance ?

X : *(pause)* Au niveau de la hiérarchie de [l'entreprise], *(long silence)* sans doute... Sans doute que ça... ça m'est égal. Mais, effectivement, oui, c'est ce que je disais avant : l'entreprise libérée, moi, je trouve que c'est très intéressant dans les équipes avec qui on travaille. Moi,

j'ai des équipes mouvantes. J'ai pas trop... dans... le... avec les mêmes personnes. C'est intéressant que les gens osent vous dire : « On adore travailler avec vous. On a beaucoup aimé travailler avec vous. On était une très bonne équipe. ». Je... j'ai un bon exemple, là. Je travaille dans un projet dans lequel on avait un chef de projet très lointain, très distant..., sans doute très émérite, très bien. Il est parti en vacances trois semaines. Il est remplacé par une dame... qui a un autre style, qui est très motivée, qui fait plein de meetings, qui arrête pas de dire : « On est très bon ! Merci à tout le monde ! Vous êtes fantastiques ! ». Et ben, comme par magie, en trois semaines qu'il est pas là, on va boucler un projet qui n'a pas avancé depuis le début de l'année. Donc, je crois quand même que le... ça inspire beaucoup les gens de... d'avoir du feedback, même en direct. Moi, je... des fois, dans des meetings... On termine un autre projet et je... je... j'ai un des collègues qui a franchement dit à tout le monde que... il a beaucoup aimé travailler avec nous et... et, je trouve, que ça a donné beaucoup de... Je pense que l'effet est positif.

A : Très bien.

X : Donc, pour répondre précisément à la question, à mon... dans le style de boulot que j'ai, je pense que le... le genre de feedback permanent... enthousiasme qu'on peut... ambiance qu'on peut délivrer... par soi-même dans l'entreprise libérée et qui vient pas forcément du management d'en haut de [l'entreprise], ou des super chefs..., est, à mon avis, plus important. Mais pour moi, ça... ça fait aussi partie de l'entreprise libérée.

A : Oui, en effet. (*pause*) Tu as dit tout à l'heure que tu avais quand même une charge de travail assez importante. Quelles sont les effets de cette charge sur toi ? Est-ce que c'est plutôt stimulant ou, au contraire, est-ce que c'est plutôt inquiétant ?

X : Alors, je dirais que dans un premier niveau, c'est inquiétant. Quand je reçois une charge de travail de fou parce que des gens me disent : « Ah, on voudrait vous confier encore tel projet. », il faut penser... La question clef, c'est quand ma chef me dit : « Est-ce que vous pensez que vous avez la capacité de faire ça ? ». Bon, ben là, on se dit : « Si on dit non, bah, qu'est ce qui va se passer ? ». Donc, je peux pas vraiment trop dire non, mais j'ai pas envie de dire : « Oui, allons-y tout de suite ! ». J'essaye d'être précautionneuse et de dire : « On va

étudier quelle est ma charge de travail aujourd'hui. Est-ce que je peux prendre cette charge nouvelle en plus ? Est-ce que je dois réorganiser toutes mes charges de travail pour être capable de faire tout le truc ? Comment je peux glisser des choses... etc. ? ». Donc, pour répondre à la question, je pense que, quelque part, c'est inquiétant, parce qu'on se dit : « Ouh là là, est-ce que je vais m'en sortir ? ». (*rire*) Mais finalement, comme moi, je travaille avec de multiples projets, il y a des hauts et des bas. Donc, je pense que n'importe qui peut comprendre que, dans un projet, on a forcément des journées ou des week-ends ou certains jours fériés qui vont être occupés. C'est pas obligatoire, mais il y a une probabilité et... que... c'est un peu le mode de fonctionnement. Evidemment..., j'ai... j'ai toujours trop de travail. Ça, c'est... mais, ça, je pense que c'est inhérent au monde moderne. Mais ce que j'essaie de dire aussi... c'est que quand on voit la montagne devant soi et on s'est dit : « Ah, je suis loadée³⁴ à 200%, comment je vais m'en sortir ? ». Moi, j'ai remarqué... enfin, j'essaie de pas... Je m'inquiète au départ, mais après je m'inquiète de moins en moins parce que, de toute façon, pourquoi... pourquoi on a peur et pourquoi on est stressé ? C'est parce que, quelque part, il y a des financiers ou des high level management³⁵... qui a décidé qu'un projet qui devrait être fait en six mois, pour économiser de l'argent ou pour d'autres raisons, doit être fait en quatre mois, ou trois mois, de moitié. Donc, forcément, ça va introduire une inquiétude et un stress. Mais, moi, j'ai remarqué que dans ces cas de figure-là, assez souvent, on va dans le mur. Parce que si on doit construire une maison d'habitation en six mois et qu'on tente de la construire en trois mois et qu'il faut faire sécher du béton, j'en sais rien, il y a quand même des délais incompressibles. Donc, assez souvent, ces genres de projets, qui sont compressés, raccourcis, sur laquelle il y a beaucoup d'inquiétude et beaucoup de stress, finalement, ils ont tous du retard. Donc, pour répondre à la question, au départ, je m'inquiète. Mais, finalement, j'ai constaté que tous les trucs où il y a un max d'inquiétude et de stress, finalement, on éclate les délais. Donc, finalement, je me dis : « Ok, je suis loadée à fond, mais... ça va s'arranger parce que, de toute façon, ils vont voir qu'on y arrive pas. », voilà (*rire*). Donc, finalement, je le... le... l'inquiétude décroît. Voilà.

³⁴ Chargée

³⁵ Postes haut placés

A : D'accord. Et donc... donc, de ce que je comprends, tu essayes surtout de relativiser et de compter un peu sur... on va dire le système. Est-ce que tu as d'autres techniques qui te permettent de rendre cette charge de travail plus raisonnable ?

X : Oui. Donc, ma technique numéro 1 : j'arrive assez facilement, dans mon cas, à visualiser : « Ah, non, là, ils veulent ce truc en une semaine. ». Parce que moi, je dépends d'un tas de personnes. Je travaille jamais toute seule. Donc, quand je sais : « Ouh... là, c'est avec les Etats-Unis... Là, c'est avec l'Inde... donc il y a un décalage horaire. Ce qui doit être fait à 13h doit être reporté au lendemain. ». Donc je sais : « Bon ok, ils veulent leur machin... On va leur faire plaisir, on va les aider. ». Mais finalement, on va... on va prendre un délai. Donc, là, je me dis... voilà, exactement, je relativise. Je me dis : « Bon ben, dans les faits..., les gars... ils vont pas y arriver. ». Ils essayent de cuire un gâteau pour qui... un gâteau en 45 min dans un four avec un booster... Essaye de le faire en 5 min, c'est pas sûr que ça marche. C'est exactement ça, donc je relativise. Après, quand j'ai vraiment une charge de travail considérable et que je sais que je dois éclater mes heures ou travailler la nuit ou faire d'autres choses... je relativise aussi. Je me dis : « Ok, c'est pas très génial. J'aurais préféré faire autrement. Mais, finalement... mais, finalement, j'ai un travail. ». Voilà. C'est comme ça que je vois les choses.

A : D'accord. (*pause*) Tu m'as dit aussi tout à l'heure que tu étais amenée à travailler depuis la maison et aussi en vacances. Lorsque ça arrive... comment les gens autour de toi réagissent-ils ?

X : Quand tu dis les gens autour de moi, c'est mes équipes ou la famille ?

A : Famille, amis... proches.

X : Alors, la famille, je pense que... j'ai... j'ai une famille exceptionnelle, extraordinaire (*rire*) parce que... je crois que tout le monde dans la famille comprend... Et je pense que certains membres de ma famille sont... probablement amenés ou ont été amenés à se trouver dans les mêmes genres de situation... dans lesquels, moi, j'essaye aussi de... de... insuffler..., du mieux que je peux, une bonne ambiance ou une bonne motivation ou mettre en place ce

qu'il faut pour que ces gens se trouvent... dans une situation, où ils se trouveraient le mieux pour faire toutes ces... pour assumer toute cette surcharge... momentanée. On est d'accord. *(pause)* Au niveau des collègues, je... comme je suis dans des équipes, assez souvent, quand je dois... assumer une surcharge pendant des vacances ou autre, très souvent, je ne suis jamais seule. Donc, on est tous dans le même bateau. Voilà *(rire)*.

A : *(rire)*

X : Et comme on est dans une entreprise avec une philosophie un peu entreprise libérée, les gens font ça parce qu'ils sont heureux de progresser et de continuer et ne le voient pas comme un truc directif du management. Ils se sont...ce que j'ai peut-être pas dit avant, c'est que... quand moi je décide de travailler en dehors des heures les week-ends et les vacances, c'est parce que je l'ai décidé moi-même... entreprise libérée... Et j'ai informé ma... mon mentor, mon manager : « Est-ce que ça serait acceptable que je fasse 4h demain, qui est jour férié, parce que telle équipe a besoin de moi ? ». Ce n'est pas... c'est personne qui me le demande. C'est moi-même qui décide que je peux proposer ça. Et si ma... ma... ma manager me dit : « Ok, d'accord. Vas-y ! », je le fais. Donc mes collègues font exactement la même chose que moi, c'est-à-dire s'ils sentent que ça peut pas fonctionner autrement. Donc on est... on est tous dans une situation où... de volontariat en quelque sorte.

A : D'accord.

X : Et je peux comprendre, pour compléter la réponse... Je peux comprendre que dans certaines familles qui... n'ont peut-être pas la chance d'expérimenter l'entreprise libérée ou d'avoir autant de liberté que j'ai... peuvent peut-être... être confrontées à des difficultés de l'ordre aussi de la vie privée.

A : Oui, oui, en effet. *(pause)* Donc... de ce que je comprends, tu travailles quand même beaucoup de la maison et, en effet, aussi en vacances. Les gens de ta famille sont plutôt... ok avec ça. Etant donné que le travail semble pas mal envahir ta sphère privée, qu'est ce qui te permet, au final, de te déconnecter du travail ?

X : Alors, ce qui me permet de me déconnecter du travail, ça va paraître très curieux mais, moi, la bonne ambiance, c'est insuffler des... des choses positives et... motivant... Quand je travaille au niveau de mes équipes, finalement, ça me décontracte aussi (*rire*). Parce que quand je travaille - pas 100% du temps mais 75% du temps - je me sens à l'aise avec les collègues. Je... je... je... J'ai pas peur... Je suis relativement à l'aise... Après, pour me décontracter... moi, ma technique, c'est d'entrecouper ma journée de pauses. Par exemple, je ne sais pas... si j'ai besoin d'aller... faire une petite marche à pied pour penser à autre chose... pendant 20 min, je fais le tour du pâté de maisons et je reviens... Entreprise libérée, je peux le faire parce que j'organise moi-même mon travail. Si le soir, j'ai envie d'aller au sport et me décontracter, voir des copines, penser à autre chose, ça me décontracte aussi. Ça... ça me fait aller mieux, voilà... Ce qui marche bien chez moi, c'est de ponctuer ma journée de différentes choses : réviser un morceau de piano... par exemple (*rire*). Allez hop, je progresse tel morceau et quand je reviens, je me relance dans le travail. Ça, c'est ce qui fonctionne bien.

A : C'est bien. C'est ce qu'il faut. (*pause*) Peux-tu me décrire... Enfin, quand tu es au bureau, est-ce que tu peux me décrire un peu ton environnement, les meubles, le bruit, la lumière, etc.

X : Alors, le bureau, à la maison ou le bureau « bureau » ?

A : Bureau « bureau ».

X : Alors, quand je vais au bureau, donc je vais sur le campus de [*l'entreprise*] à [*ville*]... Là-bas, le... la notion de bureau qui a été créée par [*l'entreprise*] depuis un ou deux ans est une notion un peu compliquée qui, moi, ne me... plaît pas... du tout. Mais, cependant, comme je peux pas le changer... J'ai pas le pouvoir de le changer. Je suis bien obligée de m'en contenter. Donc, nous n'avons plus de bureau. Le concept du bureau n'existe plus. Nous n'avons que des places de travail... libres. Nous n'avons plus de téléphones. Donc, on a des téléphones sur IP... sur la machine. Tu n'as plus de place attribuée, Alexandra. Donc, quand tu arrives, tu essayes de te trouver une place dans un building qui t'a été attribué et un étage... On t'a dit : « Tu regardes à tel étage si tu trouves une place. ». Donc, évidemment,

quand on arrive au travail le matin... Numéro 1 : on sait pas si sur toutes les places sont occupées, si on va en avoir une. Ça m'arrive de temps en temps, je dois migrer sur un autre étage ou un autre bâtiment. Numéro 2 : comme tu n'as pas de bureau, quand tu pars pour un workshop ou une réunion, quand tu reviens, ben, ta place peut-être il y a quelqu'un d'autre. *(pause)* Donc... et comme on est tous dans un open-space... tu es au milieu de gars qui travaillent dans les mêmes conditions que toi. Donc, ton voisin change au cours de la journée parce qu'il est parti en réunion quelque part machin, il est remplacé par un autre... Et, en plus, tous ces mondes-là qui n'a pas de téléphone sauf le téléphone de la machine... ton PC... passent des coups de fils constamment toute la journée. Donc, point de vue du bruit..., le... le campus de *[l'entreprise]* est en chantier de travaux constamment. On est entouré de collègues qui passent leurs coups de fils, parce que comme tous nos collègues sont dans le monde entier, c'est pas le voisin, on peut pas faire autrement que lui parler par téléphone... ou par vidéo. Et en plus, le... le... on a pas de bureau, donc je peux jamais poser mes affaires quelque part. Je me promène avec ma machine comme si c'était mon sac à main.

A : *(rire)* Eh bah dis donc.

X : Donc, moi, ce qui me gêne le plus dans ce système, c'est le... je parle maintenant à titre personnel, hein. Moi, je suis une personne extrêmement sensible au bruit, parce que je pense que je suis musicienne et j'ai... j'ai énormément de mal à supporter le brouhaha dans un open-space, de tout le monde... qui blablate au téléphone avec des collègues dans le monde entier. Parce que... c'est... c'est... c'est une évidence, on fonctionne avec du Skype for business, les lignes sont très mauvaises quand tu téléphones en Inde ou partout, c'est toujours le Bronx... Ça... ça me gêne énormément..., mais je peux pas le changer. Donc, j'ai une petite tendance à préférer faire du home office, parce que mon pouvoir de concentration... Quand je suis au travail, en gros, à mon avis, ma concentration est de 50%. Quand je fais home office, ma concentration est peut-être plus proche de 80%. *(pause)* Et il y a aussi autre chose qui me gêne énormément..., qui est encore un cran au-dessus de ce que je viens de dire. C'est-à-dire que, comme on fonctionne en majorité avec le Skype for business, puisque les collègues ne sont pas avec vous hein, ils sont répartis partout sur la planète..., les gens téléphonent. Donc comme moi je fais du home office, tout le monde fait

home office ou autre. Donc, quand tu as cinq personnes qui participent à un call pour visualiser un document..., il y a un bruit... phénoménal, parce qu'il y a des gus... les gus qui parlent, ils peuvent pas mettre leur truc sur mute³⁶. Donc, ils sont à la maison, il y a le chien qui aboie, il y a l'enfant qui pleure, il y a la femme qui demande quelque chose... « Attendez deux minutes, ma femme m'appelle, il faut que j'aille voir. ». « Attendez trois minutes, il faut que j'aille donner un doliprane à ma fille qui est malade. ». Enfin, je veux dire, je veux dire... *(rire)* Ça ne me dérange pas, hein. Je, je, je comprends tout à fait. C'est la vraie vie, ça. Mais disons que le fait que les gens n'ont plus envie d'aller au bureau, parce que nous n'avons plus de place, plus de bureau... fait que les gens ont tendance à faire du home office comme moi et, du coup, ben t'es dans le... t'es dans l'environnement de la maison quoi. Voilà. *(rire)* Mais multiplié par ton nombre de participants. Donc, en gros, je vais dire que mes conditions de travail sont très bonnes... mais c'est pour... dans mon cas de figure, c'est vraiment le bruit... et l'utilisation excessive du Skype qui me fatiguent.

A : D'accord. Donc, je retiens surtout des... on va dire... des aspects négatifs à cet open-space, cette liberté au niveau des bureaux. Est-ce que tu vois quand même certains aspects positifs à ce... cet arrangement ?

X : Bah, dans mon cas de figure, encore une fois, comme... je n'ai pas de collègues vraiment directs qui sont sur site..., c'est bien gentil, je vais au bureau, je prends le café, je vois des anciens avec qui j'ai déjà travaillé. On va manger ensemble le midi..., dans un restaurant indien, on revient... Enfin, je veux dire, on fait des trucs sympas, c'est convivial, c'est gentil, mais ça fait pas progresser le boulot quoi, voilà *(rire)*.

A : *(rire)* D'accord.

X : Je veux dire, ça, c'est les aspects positifs. « Ah, je veux revoir un collègue que j'ai vu. On va aller prendre un café ensemble. ». Voilà. Mais disons que, quand j'arrive dans cet open-space, les personnes qui m'entourent, c'est pas forcément des gens avec qui je fais le projet en cours quoi.

³⁶ Littéralement : sur « silencieux » ; ici, sous-entend de couper le son du micro

A : Oui, je comprends (*pause*). Très bien. Donc... on a vu pas mal de points ensemble... Pour résumer..., que penses-tu de tes conditions de travail actuelles ?

X : Quand on parle des conditions de travail, c'est le bureau ou le management ou le... le... ?

A : L'ensemble... ton travail au quotidien.

X : Alors moi, je trouve... Moi, je suis très satisfaite avec... Si je dois faire une balance entre le plus et le moins..., je suis plutôt... magnifiquement satisfaite (*rire*). Et je considère... et je considère, que les petits... désavantages, qui sont... inhérents à... à ma fonction et à ce que je fais, pour moi, ne... sont très surmontables et - il faut relativiser - sont... J'ai beaucoup de chance. Moi, je trouve que j'ai beaucoup de chance de travailler dans ces conditions. Je pense aussi que c'est pas donné à tout le monde. C'est pas tout le monde qui a les capacités... organisationnelles et mentales pour supporter du... du... du management libre... C'est pas tout le monde qui a la capacité de visualiser : « Ah, là, je suis trop chargée », « Ah, tiens, ça, c'est prioritaire pour aujourd'hui. » ... Donc, je... je... je tends à penser... J'ai beaucoup de chance, je trouve... plutôt... que c'est très chanceux. Evidemment, le... l'écueil de tout ça, c'est... on peut, en une seconde, tomber dans... dans du surmenage ou du burn-out parce que... on maîtrise plus la situation.

A : As-tu, toi-même..., déjà ressenti un certain débordement, de l'excès, de la fatigue ?

X : Tous les jours. Oui.

A : Tous les jours ?

X : Tous les jours. J'ai toujours des instants en me disant : « Ah non, ah là, ah non pas encore, ils veulent ça. » (*rire*). Et aussi, un point qu'on a pas abordé, mais qui est peut-être intéressant aussi pour ton étude, Alexandra, et qui est que... j'ai énormément de difficulté à prendre des jours de congé... et à partir en vacances. Parce que, comme je suis pas remplacée... n'importe qui peut imaginer que, comme le travail peut pas disparaître par magie, une semaine d'absence égale : « Il faut tout avancer, tout travailler avant et tout

recupérer après. ». Donc en plus des journées normales, il faut faire des... des... organiser son temps, pour que tout soit... replanifié avant et après, dans 90% des cas. Donc ça, c'est aussi quelque part un... une inquiétude ou un stress qu'il faut aussi gérer.

A : D'accord. Est-ce que, du coup, tu as déjà songé à quitter ton entreprise ?

X : (*long silence*) J'ai songé à quitter mon entreprise mais pour avoir une activité peut-être plus indépendante dans le futur et, curieusement, qui me laisserait encore plus de liberté mais, sans doute, me donnerait encore plus de travail (*rire*).

A : (*rire*).

X : C'est-à-dire que... comme j'ai 54 ans, 55 cette année, je ne... j'ai... j'ai beaucoup réfléchi à l'avenir aussi : comment on fonctionne aujourd'hui, le monde du travail. Et je me dis que, peut-être, ça va un jour arriver... à cause du fonctionnement maintenant... je parle de [*l'entreprise*], qui peut peut-être... plus avoir des consultants directs comme moi, mais qui voudront peut-être travailler avec moi comme entreprise de service. Je ne sais pas, c'est une hypothèse hein, en me disant... mais peut-être que je poursuivrais mon travail actuel sous une autre forme, peut-être même encore plus libérée que dans ce sens-là. Mais peut-être que je vais devoir me plier au besoin du client de façon plus dramatique et peut-être que j'aurais finalement encore plus de stress et de... je devrais peut-être... relativiser les choses. Peut-être encore plus. Donc oui, j'ai déjà songé à... à quitter mon entreprise, ou j'ai déjà songé aussi si je devais, par exemple, me lancer dans une entreprise de famille, ou on pourrait aider une personne, ou avoir une entreprise en plus... soit à moi, soit à laquelle je participerais. Par exemple, une activité de chambres d'hôtes, voilà... pour donner un exemple. J'ai déjà pensé... dans ces cas-là, je peux peut-être pas forcément m'imaginer quitter 100% l'entreprise, mais peut-être faire un temps partiel... qui, on est d'accord, va impliquer plus de stress, plus de pression, plus de disponibilité etc. (*rire*).

A : Très bien. Hum... nous arrivons doucement en fin d'entretien... As-tu l'impression qu'un sujet important n'a pas été abordé ? Tu m'as déjà parlé du fait de pas pouvoir prendre de congés. Est-ce qu'il y aurait autre chose que tu souhaiterais ajouter ?

X : (*silence*) Oui. Dans mon... dans... toujours dans le... dans les fonctions que j'exerce, moi. (*pause*) Je... je... pour le moment, je suis très chanceuse d'avoir des équipes qui sont très bien..., malgré les embuches, les montagnes et les... les insultes et les gens très désagréables que je peux avoir et que je dois gérer. Mais je dois dire que, pour moi, la clef, quand même, dans cette affaire-là, c'est aussi le... la qualité du... de votre mentor, votre manager. Je pense que si je m'adressais à mon manager et je me faisais rabouler³⁷, qu'on me disait : « Démerde-toi vous-même. », je ne crois pas que je pourrais parler de la même façon. Je ne pourrais pas répondre de la même façon aux questions aujourd'hui et je serais peut-être obligée de quitter mon entreprise. Donc, pour moi, cette affaire d'entreprise libérée, c'est... c'est, peut-être un point qu'on a pas abordé, c'est la... les compétences de la personne et la formation. Je suis quand même intimement persuadée que le... l'aspect émotionnel, psychologique et l'aspect formation... a un, un, un... parti important à jouer... un rôle important à jouer. Pour la partie formation, évidemment, plus on est indépendant en... et plus on doit donner une ambiance et plus, toi... plus on doit être rassurant par rapport aux autres et prendre des initiatives et décider soi-même. Ça implique quand même de... d'avoir une bonne vision de comment fonctionnent les choses. Ah si installer un téléviseur, ça met une heure et le gars, il le veut en 5 minutes. Ah ben voilà, on arrive à... à un côté scientifique là-dedans. Il faut quand même réussir à jauger, un peu comme si on était une entreprise nous-mêmes, et on pouvait dire : « Ah tel type de travail, en gros, il faut 3 jours, 5 jours, 6 mois, 5 minutes. ». Donc je trouve qu'il faut quand même avoir une faculté d'évaluation des tâches, des activités, qui sont liées à votre fonction... pour se rendre compte : « Est-ce qu'on va dans le mur ou pas ? Est-ce qu'on va faire un burn-out ? Est-ce qu'on va être stressé ? ». Et aussi... évidemment, ça implique que quand on vous demande de faire quelque chose, ben, il... il faut soit savoir le faire, soit se démerder pour trouver les informations pour savoir le faire. Donc, il faut quand même un... un certain bagage... technique et... pour sa fonction. Donc si par exemple, demain, on me demande d'installer une télévision, j'suis pas installateur télévision, il faut qu'au moins j'aie le réflexe d'aller chercher la notice d'installation ou le clip sur YouTube et que je tente de répliquer le truc. Si je suis... attentif et j'attends et que je pleurniche et je dis « Ah, j'ai jamais fait ça de ma vie, je sais pas le faire », ça fonctionne pas, ça, non, dans une entreprise libérée - pour moi, hein, voilà. Et l'autre

³⁷ Se réfère vraisemblablement à « rabrouer »

aspect émotionnel, psychologique, pour moi, il faut aussi des gens comme on a dit avant, qui sont capables de se... simuler avec eux-mêmes, de se dire : « Ah, maintenant, ils me demandent ça, non, ça, c'est vraiment trop pour moi. ». C'est peut-être pas trop pour le voisin, mais pour vous c'est trop. Tu vois, Alexandra ?

A : Oui. Oui.

X : C'est très individuel. Une chose qu'une personne peut être, pour une autre, elle peut pas. Et... et ce côté émotionnel de se dire... : « J'ai pas honte, je vais dire que je m'en sors pas », y... y... Ce que j'essaye de dire, c'est que je pense qu'il faut quand même avoir un certain type de caractère pour finalement éprouver du bonheur à travailler dans une entreprise libérée, avec des gens qui travaillent aussi avec vous en libéré, et finalement que des choses avancent sans en devenir malade.

A : Oui. Est-ce qu'il y a des traits de caractère en particulier auxquels tu penses ?

X : Ben..., je dirais... (*longue pause*) Je... je pense qu'il faut avoir fait des genres d'études... ou formations... ou être issu d'un milieu social où on vous a toujours obligé : « Ok, tu peux pas passer par cette porte, cherche à passer par l'autre. Ok, tu sais pas installer des télévisions, mais c'est pas compliqué, on va trouver le clip sur YouTube. ». Aujourd'hui, on a beaucoup de moyens avec les médias, on peut apprendre des tas de choses avec internet. Moi, quand j'étais jeune fille, à part les bouquins et... voilà. Aujourd'hui, je peux chercher des informations à la vitesse de l'éclair, j'avais pas ça à l'âge de 20 ans, c'est extraordinaire. Donc, il faut quand même, à mon avis, avoir peut-être été... avoir vécu dans un milieu universitaire, scolaire, qui vous insuffle de... : « Ok, ça, je comprends pas le truc mais je vais chercher à le comprendre. ». Donc je pense que les gens qui sont vraiment attentistes ou qui n'ont jamais été inspirés par des personnes, tu vois, Alexandra, c'est peut-être quelque chose qui va les stresser à mort.

A : Par exemple, une personne qui est... idéaliste. Est-ce que pour toi, ce serait un bon profil ou un profil, on va dire, plutôt enclin... au stress ?

X : Je dirais plutôt enclin au stress. Mais pour moi aussi, une personne idéaliste, si... si tu veux mon opinion, une personne idéaliste, Facts and Figures³⁸, elle va finir par arrêter d'être idéaliste si elle a les trucs écrits devant elle. *(pause)* Aujourd'hui, j'ai des ménages à faire chez trois personnes. Les trois personnes me demandent le linge, le frigo, le truc à récurer, machin, j'ai que 8 heures. Euh... je vais leur proposer, entreprise libérée, aujourd'hui dans le temps imparti, j'ai ces trois clients, je peux faire que... euh... le superficiel, et le linge, c'est demain. Donc, pour moi, les gens idéalistes, c'est pas qu'ils sont incompatibles, c'est que il faut les entraîner, les former, les aider pour que à l'aide de... de faits tangibles... ils arrivent à devenir... autonomes et pouvoir s'impliquer dans un mode libéré. Donc, ce que j'essaye de dire, c'est que je pense que, pour moi, la clef de l'affaire, c'est quand même la formation. C'est-à-dire, je... je crois pas que... il existe... zéro personne qui ne peut pas travailler en trouvant son bonheur dans l'entreprise libérée, mais il faut les... l'amener vers ce mode de fonctionnement. Et pour l'amener vers ce mode de fonctionnement, il faut peut-être des mentors, il faut peut-être, tu vois, des gens qui aident. Mais je suis d'accord que plus la personne est... arrive à évaluer sa charge de travail : « Pour tel truc, il faut tant de temps. Tatata, tatata. Là, je sais pas faire. Il faut que je demande à quelqu'un d'autre qui m'aide. J'ai jamais fait de ma vie. ». Je crois qu'il faut... Pour moi, l'entreprise libérée, il faut une certaine spontanéité, être soi-même et... et quand même avoir une très solide formation.

A : D'accord. Oui. C'est intéressant. En effet.

X : Et avoir aussi des gens..., pour moi, il faut aussi avoir des personnes... Je crois quand même qu'il faut avoir un caractère pas trop compliqué. Parce que, si tu places dans une équipe... des récalcitrants ou des gens... avec qui ça fonctionne pas, ça... ça va être difficile d'avancer.

A : Oui, c'est sûr, la synergie est importante aussi.

X : Voilà. Mais, moi, je crois pas que... je crois pas que c'est quelque chose qui n'est pas possible. Je crois juste qu'il y a des gens qui se trouvent immédiatement... plus heureux, dans le sens que les avantages que l'entreprise libérée trouvent ça plus intéressant que les

³⁸ Faits et chiffres

désavantages. Mais peut-être qu'il existe des catégories de personnes avec lesquelles j'ai pas été amenée à discuter qui finalement ont besoin d'un management extrêmement directif avec des... des heures de bureau super fixes et être toujours au même endroit et faire toujours la même chose. C'est très possible, Alexandra. Mais je ne côtoie pas dans mon monde professionnel, je ne côtoie pas ce genre de personnes. *(pause)* Ce que je peux te dire, par contre, Alexandra, c'est que au niveau de mes connaissances..., dans le sport ou ailleurs, je crois que je suis quand même une exception *(rire)*.

A : *(rire)*.

X : La plupart des gens que je connais ne veulent pas rater une soirée et ils veulent avoir une vie millimétrée. Euh... à telle heure, ils font ça. À une telle heure, ils font ça. Ils... je crois que c'est aussi un concept dans la tête. *(pause)* En fait, quand on est dans l'entreprise libérée, pour moi, ça c'est aussi un truc, il faut se dire, c'est un peu comme dans la vie, quand on se lève le matin, il faut se dire : « Ah, aujourd'hui, il peut se passer pleins de trucs. Ça va peut-être être l'Himalaya à gravir, mais peut-être des surprises vont arriver. » Et, à mon avis, les gens qui... qui aiment vraiment la... la routine, probablement que... ça va pas leur convenir et qu'ils risquent de rentrer dans le stress.

A : Oui. Oui. En effet. Je crois que ça ne convient pas... pas à tout le monde... mais ça peut rendre heureux quand même... beaucoup de personnes.

X : Exactement. Mais, je crois qu'il faut un certain niveau quand même. C'est pas péjoratif ce que je dis, c'est pas négatif, mais j'ai l'impression, quand je vois mon... entourage, par exemple..., je côtoie des personnes au sport..., il y en a quand même... qui... dans leur... entourage familial ou privé... ont des... un entourage qui... qui n'accepte pas ce genre de situation ou mode de fonctionnement. *(pause)* Ce n'est pas... ce que j'essaye de dire... quand on a la chance de travailler dans l'entreprise libérée et qu'on s'y plait, il faut aussi avoir eu beaucoup de chance, à mon avis, que dans l'entourage familial, les gens vous comprennent et... et relativisent aussi.

A : C'est vrai. C'est vrai. Oui, je...

X : Pour moi, c'est deux sphères qui sont interconnectées et je crois pas qu'on... qu'on peut regarder dans l'entreprise libérée toute seule. Les... le... pour moi, le... le... l'environnement social, familial est... est fait... est presque partie prenante. *(pause)* Mais si je dois retenir qu'un seul élément, pour moi, c'est quand même la formation au départ... Si tu mets une personne qui n'a jamais fait de ménage de sa vie, d'un seul coup, parachutée dans une maison, les patrons sont absents et la personne doit s'occuper de tout gérer, prendre des coups de fil, organiser le jardinier, machin, ci, ça... probablement qu'elle va être paniquée. Donc, à la base, je crois que les entreprises qui font de l'entreprise libérée doivent investir un... un moyen considérable dans le mentorship³⁹ et dans le training⁴⁰.

A : Est-ce que tu trouves que la formation actuelle offerte par les universités est... justement plutôt adaptée... aux entreprises libérées ou au contraire... elle ne l'est pas ?

X : Alors je ne peux pas très bien répondre à cette question, mais je peux quand même faire le... le commentaire que j'ai l'impression que quand on va suffisamment loin dans les études, MBA⁴¹ ou autre ou master, on... de toute façon, on passe par une genre de étape où on est confronté avec soi-même avec une thèse ou un projet ou une immersion en entreprise ou des projets de groupe qui sont exactement ce que je fais, moi, au boulot. Et c'est dans l'entreprise libérée... parce que le groupe, il doit se démerder lui-même pour arriver à un but. Il a une date. Il a un projet. Il faut qu'il se démerde pour présenter quelque chose ou produire quelque chose. Donc, c'est un peu la même chose, sauf que ce n'est pas dans l'entreprise, c'est au niveau de l'université ou du... du... monde scolaire. Donc, ça se ressemble à 1% près. Or, c'est la même situation, les... les élèves de l'université qui sont en groupe qui doivent produire quelque chose, ils vont réussir à le produire aussi parce qu'ils ont reçu la formation, *(pause)* sans quoi, ils s'en sortent pas vraiment très bien *(rire)*.

A : *(rire)*.

³⁹ Mentorat, parrainage

⁴⁰ Formation

⁴¹ Master in Business Administration, équivaut à une Maîtrise en Administration des Affaires

X : Donc, je dirais qu'à un certain niveau... oui. Et j'ai l'impression aussi que dans... peut-être... des..., alors là je parle de la France,... j'ai l'impression que dans d'autres pays... que la France, le fonctionnement de la scolarité... du départ, c'est-à-dire du primaire, laisse beaucoup plus de liberté aux... aux élèves, euh... et probablement, instinctivement, les prépare à... à ce type de fonctionnement... que, peut-être, aussi une instruction extrêmement directive et rigide, donc pas du tout libérée, ne... ne... prépare moins bien. *(pause)* Par exemple, là je parle pour moi, qui ai fait ma scolarité en France, hyper directive à mon époque. Tu peux pas interrompre le prof'. Tu peux pas aller contre ce qu'il dit. Si tu pense qu'un truc qu'il dit qui est faux, tu peux pas lui dire. Tu peux pas négocier des délais pour rendre des trucs, sinon tu vas te faire saquer. Si tu fais un pépin, même si tu expliques, tu prends une heure de colle. Enfin, tout ça, c'est très rigide. C'est le maître *(insiste)* qui explique aux élèves, c'est pas très libéré. Donc je pense que quelqu'un qui a toujours subi ça, qui n'a jamais eu la chance de faire des projets en Master ou en MBA ou à l'université ou ailleurs, ou dans la vie professionnelle, et qui se trouve plongé dans l'entreprise libérée (plof !), à mon avis, il faut un temps d'adaptation *(rire)*.

A : *(rire)*.

X : Donc, peut-être un des... un des... aussi chose qu'il faut appuyer, quand on parle de formation, ça inclut peut-être aussi tout le mode de fonctionnement de la scolarité. Actuellement, qu'est-ce qu'on fait ? Des élèves qui suivent pas, on leur dit « Mes Pauvres cocos, vous êtes d'un milieu défavorisé. » ou alors « Vous êtes d'un bon milieu mais vous pigez rien, on va vous coller des heures de soutien. ». C'est très directif. Tout ça, c'est très directif. C'est pas l'enfant lui-même qui a la chance d'avoir un mentor et qui dit : « Ok, vous savez, moi, les maths, je m'en sors pas du tout. Il faut absolument qu'on trouve une solution pour qu'on s'entraide. ». Tu vois, Alexandra, c'est... c'est... tu peux, finalement, appliquer ce concept de libéré un peu partout quoi.

A : Oui. C'est vrai. C'est vrai. En effet, je pense qu'au niveau... au niveau universitaire, maintenant, on privilégie énormément les travaux de groupe. Parfois, on choisit même pas avec qui on peut les faire. C'est... je crois que c'est pour, justement, nous préparer au monde professionnel.

X : Oui, mais tu vois, ça c'est les gens qui ont la chance de faire ça. Il y a beaucoup de gens qui ont pas du tout la chance d'arriver à ce niveau-là, ou l'opportunité avec les budgets des familles de... de faire ça. Et finalement, les... peut-être, les gens qui sont pénalisés dans l'entreprise libérée, c'est peut-être les gens qui n'ont pas pu expérimenter ce genre de... de projet et qui... qui vont peut-être pas oser dire : « Alors, manager, moi je m'en sors pas du tout, je... je n'en peux plus. ».

A : Oui. Tout à fait.

X : Donc je trouve que, quelque part..., à part la formation, le côté émotionnel et tout, peut-être que dans l'entreprise libérée, je vois aussi une genre d'injustice sociale, quelque part.

A : Oui. C'est un fait intéressant. Oui.

X : Et peut-être que tous les efforts sur la prévention du burn-out... Cela va peut-être passer, je crois, en maladie professionnelle, en France, en tout cas. Peut-être qu'on doit aussi réfléchir beaucoup à tout ça. Comment, on... comment, on... comment sortent nos enfants des écoles, comment ils abordent la vie. C'est... c'est... pour moi, c'est un... un... un sujet de discussion très vaste qui... finalement... est... est discuté dans le cadre de l'entreprise mais, finalement... c'est peut-être pas le... l'unique levier pour réfléchir à ce sujet et sur le stress induit et le burn-out.

A : Oui. C'est intéressant. *(pause)* En effet, pour l'instant, le burn-out n'est pas reconnu en France. Par contre, il l'est par exemple aux Pays-Bas, et aussi dans certains pays nordiques, qui eux, ont, c'est vrai, des systèmes scolaires un peu plus souples que les nôtres. Est-ce que ça illustre bien ce que tu voulais dire ?

X : Oui. Tout à fait. Je pense qu'il y a une genre d'injustice, quelque part. À la base, peut-être des personnes qui n'ont pas eu la chance d'aller dans des... des écoles ou faire beaucoup de travaux de groupe, où les... les tuteurs, les professeurs inspirent, à mon avis, ils... ils... ils... c'est pas qu'ils savent pas s'adapter, mais peut-être ils... ils... ils vont être inquiets, réticents.

Ils voudront pas dire qu'ils s'en sortent pas. Ils osent pas dire qu'ils comprennent pas, ils... et, comme ils doivent être autonomes..., ça peut peut-être les faire... les faire risquer d'être licenciés ou carrément de... d'être dégoutés et de tomber malade.

A : Oui. Tout à fait.

X : Pour ça, le... je trouve le système britannique... de scolarité, que je ne connais pas..., encore une fois, que je connais à travers mes collègues, qui... qui sont passés par ce système. J'ai l'impression, de l'extérieur, que c'est un peu... ça prépare un peu mieux.

A : C'est intéressant de... d'explorer un peu plus les différences... géographiques et de...

X : Et aussi un point que j'aimerais bien rajouter aussi. Je ne sais pas si tu veux le retenir pour ton sujet ou pas, mais c'est aussi quelque chose que j'ai constaté... que les... Dans mon travail, comme je travaille dans l'international avec différentes cultures, j'ai quand même remarqué que... les cultures... européennes... *(pause)* amènent un peu plus de rigidité... que, par exemple, la culture indienne, qui est britannique à la base, on est... on est d'accord avec le système de scolarité. Euh... je... les indiens avec qui je travaille, eux, ils sont en full libéré, hein *(rire)*. On a... je fais une réunion à 19h parce qu'il y a pas le choix, c'est au milieu de leur nuit, ils bossent. En échange, ils sont pas bien le lendemain, ils sont trop fatigués parce qu'ils ont éclaté des heures la nuit, ils envoient un mail en disant : ils sont complètement claqués, ils font un stop, ils reviennent après. *(pause)* Les Etats-Unis aussi, avec qui je travaille, enfin, en tout cas, les gens avec qui je travaille aux Etats-Unis, eux, ils ont... ils sont aussi assez libres de... de dire : « Désolé, mais, moi, je fais pas votre truc, je peux pas. ». J'ai l'impression que la culture européenne..., en général hein, est plus... est plus... a un management, un style de management plus directif. *(longue pause)* Donc, j'ai l'impression que ce dont... le sujet dont nous parlons est... est vu différemment suivant les cultures... dans le monde... global où on vit.

A : Oui. En effet. C'est intéressant. *(pause)* Après, c'est vrai que ce n'est pas un domaine qui a été énormément... étudié. Enfin, les différences culturelles dans le style du management... oui... Mais vraiment après les différences d'apparition du burn-out, du stress et autres

maladies psycho-sociales..., ça n'a pas vraiment été étudié et c'est vrai que c'est une piste qui serait intéressante d'étudier par la suite.

X : Et alors, par exemple, l'Inde, avec laquelle je travaille énormément, moi, je n'ai jamais entendu, depuis que je travaille avec l'Inde - je ne dis pas que ce n'est pas arrivé - je n'ai jamais entendu un seul des personnes avec qui je travaille être en stress ou burn-out. Bien sûr, il y a des jours où ils sont pas très heureux, on est d'accord, mais pas comme chez nous en Europe.

A : C'est intéressant.

X : Ils ont... je crois que c'est aussi lié à leur religion, à leur culture.

A : Oui. Peut-être. Oui.

X : Et... et... et... j'ai remarqué, alors je ne sais pas si ça compte dans le burn-out, la prévention du burn-out... Les personnes indiennes avec qui je travaille, que ce soit avec des messieurs ou des dames, ils ont une capacité et une flexibilité d'adaptation que je ne trouve nulle part ailleurs avec les équipes avec qui je travaille. Par exemple, si moi, je peux vraiment pas faire un meeting⁴² et que c'est un degré d'urgence absolu, ils arrivent à toujours trouver un moment pour le faire. Si je demande la même chose à un américain ou un européen avec qui je travaille, en général, en général, 99% des cas, je me fais rejeter. *(pause)* Donc, j'ai l'impression que, eux, je n'ai jamais entendu qu'ils ont des problèmes psychologiques ou de burn-out aujourd'hui, parce que, peut-être, ils arrivent à relativiser en se disant : « Ok, d'accord, c'est pas le paradis, je dois me connecter à 11h ce soir, mais je vais le faire. ». *(longue pause)* Donc la conclusion que je voulais amener, c'est que, pour moi, l'entreprise libérée, c'est globalement... j'ai beaucoup de chance, je dirais. Les inconvénients, je m'en accommode. *(pause)* Je pense que la formation, le milieu scolaire, l'immersion dans laquelle on a été, le côté social, familial, pour moi, tout est imbriqué.

A : Oui. En effet. En effet.

⁴² Réunion

X : Voilà un peu ma... ma conclusion. Donc, euh... je... je ne sais pas si tu as des questions additionnelles, mais je... je... je... pour la prévention du... En gros, ce que j'essaye de dire, c'est que la prévention du stress et du burn-out est pas... strictement..., stricto sensu, liée à l'entreprise elle-même.

A : Oui. Tout à fait. Y a le niveau individuel qui joue beaucoup aussi malgré tout.

X : Voilà.

A : C'est intéressant.

X : Voilà. "It takes two to tango". Donc, il faut se... voilà... c'est pas seulement l'entreprise qui est toujours la grosse responsable, c'est soi-même aussi.

A : Oui, tout à fait. C'est une bonne expression (*rire*).

X : Voilà. Par exemple, nous, chez [*l'entreprise*], pour la formation, ils ont décrété depuis un certain temps, tu es responsable toi-même de ta formation. C'est-à-dire que si tu as des formations à faire et que tu les fais pas, c'est toi-même qui dois te prendre en charge. Tu dois dire : « Ah, j'ai telle formation à faire, je vais m'en occuper. ». (*longue pause*) C'est pas un chef ou quelqu'un qui vient te dire : « ça va pas du tout, vous avez pas fait le refresher⁴³, vous êtes plus up-to-date⁴⁴ dans ce que vous faites. », c'est toi-même... Donc je trouve que ça reflète un peu l'idée de : "It takes two to tango". L'entreprise est... est pas un slave⁴⁵ ou dieu qui doit te dire : « Fais ci, fais ça, ne fais pas ci, ne fais pas ça. ». C'est aussi toi-même qui participe. Et dans ce cadre-là, je trouve que, ça... pour moi, ça colle très bien avec l'entreprise libérée.

A : Oui. Oui.

⁴³ Remise à niveau

⁴⁴ À jour

⁴⁵ Esclave

X : Voilà, Alexandra... mais je crois que tu as compris que j'ai quand même une chance de travailler aussi dans une genre d'entreprise qui est assez d'avant-garde.

A : Oui. Tout à fait. Tout à fait.

X : Voilà.

A : C'est pas encore hyper répandu non plus. Ça se... ça se popularise, surtout en France, curieusement, je dois dire.

X : Ah Bon ?

A : Oui... Oui. C'est un concept qui est vraiment populaire ici, pas tant que ça dans les autres pays. Mais bon après, il y a beaucoup de... modes d'organisation assez similaires, qui ne portent peut-être pas le nom d'entreprise libérée, mais qui sont presque tout comme.

X : Et alors... ah oui... un dernier point aussi concernant l'absentéisme, parce que, l'absentéiste, c'est l'énorme fléau du burn-out et du stress. Je crois que la sécu' en France a déjà évalué les costs⁴⁶ de tous ces gus absents pour des questions de...

A : Ah oui, tout à fait. Tout à fait.

X : C'est d'ailleurs pour ça qu'ils veulent le passer en maladie professionnelle. C'est parce qu'ils ont évalué, à base de Facts and Figures, où on en était. Moi, je trouve aussi, mais c'est encore un point de vue personnel, que l'entreprise libérée, ça lutte absolument contre l'absentéisme, parce que..., dans mes collègues, tous les jours, dans un meeting, il y a toujours un qui a un enfant malade, l'autre qui a sa femme à l'hôpital, le troisième qui..., dans tel autre projet, qui doit vite aller chez un médecin, le quatrième, qui a ses volets qui sont changés... enfin je dis, chaque personne..., un qui est en vacances, l'autre qui a jour férié. Par exemple, c'est un très gros jour férié demain, un très grand festival musulman en

⁴⁶ Coûts

Inde, donc il y en aucuns qui bossent. Donc, aujourd'hui, il faut faire à fond. Donc je dis, c'est... c'est...ça... pour moi, ça lutte, quelque part, contre l'absentéiste car, petit 1, les gens arrivent à maitriser leur... leur charge de travail et... et, petit deux, ils ont une très grande flexibilité. Tu peux t'organiser sans chaque fois prendre des jours de congé, juste pour aller juste 1h chez le médecin quoi.

A : Oui. *(pause)* Tout à fait.

X : Donc, d'un point de vue coût social pour les pays, c'est tout à réfléchir.

A : Oui, c'est en discussion. En effet, c'est des points qui sont mis en avant par les... les défenseurs du burn-out. *(pause)* Voilà.

X : Voilà. Mais on est d'accord, toutes les deux, qu'une entreprise de soins esthétiques, qui reçoit des clients toutes les heures, ou un coiffeur toutes les 2h, j'en sais rien, peut pas pratiquer le... le genre de liberté que j'ai. Il peut pas dire à sa cliente : « Ah, écoutez, je vais chez le médecin, je reviens après. » *(rire)*.

A : *(rire)*.

X : Je pense que ça s'applique plutôt pour des choses plus intellectuelles. Voilà *(rire)*.

A : Oui. Oui.

X : Voilà, Alexandra. Bah moi je crois que j'ai un peu donné toutes mes idées, que tout est imbriqué. C'est pas un point à voir de façon unique... C'est pas forcément applicable à tout le monde et je crois aussi que les Etats, le coté social, la sécu, etc., a... finalement quand même un rôle à jouer et que, pour moi, la prévention et la formation de... chaque personne doit être responsable d'elle-même et ... finalement, je crois que la clef est là-dedans.

A : Voilà. Merci beaucoup.

X : Merci, Alexandra.

A : Ta contribution me sera très utile.

X : Je suis disponible... pour toutes... pour les points à rediscuter, approfondir ou additionnels.

A : Ça va. Merci beaucoup.

X : Avec plaisir. Merci Alexandra.

A : Bonne continuation.

X : Merci et je te souhaite tout le meilleur pour ce... ce sujet qui est très intéressant et je serais assez enthousiasmée de regarder le résultat final.

A : C'est gentil. Merci beaucoup (*rire*).

iii.ii. Annexe 2b : Retranscription de l'entretien n°5

A : Voilà. Je me suis présentée. Je vous invite à vous présenter à votre tour et à me parler de votre parcours professionnel.

X : Alors, bonjour, je suis [prénom]. Je travaille chez [entreprise] depuis plus de 9 ans. Je suis... on va dire sur... le... la feuille de paie. Je suis directrice générale adjointe. Je travaille au sein d'une société qui a actuellement 15 collaborateurs. (pause) Et notre particularité, même si je trouve qu'aujourd'hui on en a deux, c'est qu'on s'est développés uniquement par le bouche à oreille sur la prescription de nos clients satisfaits. On n'a pas de commercial au sein de notre structure, et... (pause). Le second ... Le second, c'est que depuis plus d'un an, an et demi maintenant, notre créateur et actuel dirigeant de la société est parti s'installer en Ardèche pour... pour pouvoir offrir une éducation alternative à son fils atteint du syndrome de Gilles de la Tourette. Et du coup, il travaille à distance principalement pour [entreprise] et revient, on va dire, une fois tous les deux mois passer une semaine au... au bureau avec nous. (pause) On est passés en... On va dire, notre entreprise avec un... un système de... de management responsabilisant. On a mis ça en place à peu près en 2013-2014. Donc, du coup, ça fait plusieurs années qu'on... qu'on met en place des outils et un... un management qui permet à chaque collaborateur de... d'être autonome et responsable dans sa fonction car on part du principe que... c'est ceux qui font qui savent comment faire. Et ensuite, on... on va faire plus de... Ça va faire deux ans maintenant, qu'on a mis en place... la sociocratie au sein de notre entreprise. Donc, du coup, là, avec un... avec... On était déjà patient en organigramme à plat, il y a quelques années. Donc, on avait... on avait grillé la structure pyramidale pour nous concentrer vraiment autour de... du client avec... avec trois cercles : un cercle pour produire des services, un cercle découvrir les besoins et un cercle soutenir... soutenir les équipes. Et donc, en fait, ces cercles se réunissent régulièrement pour justement... régler les tensions qu'on peut rencontrer dans notre quotidien, ou en tout cas, pour trouver des solutions, apporter des... de la valeur ajoutée à nos clients. Et pour ça, c'est vrai que la mise en place de la sociocratie nous aide beaucoup, on va dire, a utilisé la... l'énergie du groupe et, en en tout cas, le... l'apport que chacun peut apporter dans la co-construction de... de solutions.

A : Très bien. Et vous-même, dans tout ça, quels aspects de l'entreprise libérée vous appréciez et, peut-être, quels aspects vous appréciez moins ?

X : C'est surtout que... en fait, quand... Moi, ce que j'apprécie principalement, c'est le fait qu'on est tous co-créateurs et co-responsables de... de... de la santé de notre entreprise, entre guillemets, et surtout des solutions qu'on peut apporter à nos clients. Notre avis, on a tous un avis, on peut tous le donner. On n'est pas obligés de le donner non plus. Mais c'est vraiment... voilà... C'est vraiment chacun, chacun a une voix et chacun peut l'exprimer comme il l'entend. Enfin, bien sûr, il y a des règles du jeu. Il y a un cadre, qui... qui est essentiel. Mais voilà, chacun peut contribuer et... et je trouve que ça libère la parole. C'est plutôt... c'est... c'est... ça permet d'aller plus loin dans les solutions qu'on peut trouver en fait. On est moins, voilà, c'est que sur la responsabilité d'une ou plusieurs ou quelques personnes. C'est vraiment... C'est vraiment le collectif qui permet de trouver la meilleure solution, en tout cas les additions de chacun permettent, de voilà... d'avoir quelque chose de... de... de... Pour nous, en tout cas, toutes les solutions sont... sont apportées de manière... On les trouve rapidement et on trouve plus souvent qu'on va plus loin dans la solution qu'on apporte.

A : Donc, du coup, une meilleure performance, si je résume ?

X : Oui. Oui. Oui. On peut dire ça comme ça, en effet (*rire*).

A : Aucuns points que vous, vous appréciez moins, du coup ?

X : C'est pas que j'apprécie moins. Je pense que... Enfin, moi, j'apprécie vraiment ce système-là, parce que... on... on apprend tous les jours et puis, on peut se dépasser. J'aime me nourrir... Je suis curieuse. J'aime me nourrir de... de nouvelles façons de travailler, de... de collaboratif. Donc, c'est vrai que ce système-là, ça permet vraiment, en tout cas, moi, de m'épanouir. Après, je pense plutôt qu'il n'est pas adapté à tout le monde et que des personnes ont besoin d'une... Pour moi, c'est pas... c'est pas un mauvais ou un bon modèle. C'est le modèle qui me correspond, et je pense que ce modèle-là ne correspond pas à tout le monde. On va vraiment apprécier en fonction... en fonction de plusieurs critères mais c'est

pas... c'est pas... c'est pas... c'est pas une bonne ou une mauvaise méthode. C'est juste une méthode qui... qui convient... enfin, qui me convient et qui est développée au sein de notre structure.

A : Oui, ça je crois que c'est un point qui est très intéressant à développer et je voulais justement qu'on l'aborde. Est-ce que, par exemple, vous avez déjà eu des collègues à qui ce mode d'organisation ne convenait pas et qui sont peut-être partis ?

X : Oui. Tout à fait. Oui. Oui. Ça... Il y a une personne en particulier qui... qui ne se... enfin voilà, qui était un peu perdue par ce nouveau mode de fonctionnement, qui avait besoin qu'on... qu'on lui dise quoi faire et qui avait besoin, surtout, quand ça allait pas de... de dire voilà... enfin, de... Vraiment, enfin voilà qui avait besoin d'une hiérarchie pour... pour faire le tampon entre guillemets et c'est vrai que... On le sentait pas épanoui. Puis, ça... Il a fini par partir et je pense que ça fait partie des raisons pour lesquelles il... voilà. Il arrivait pas à trouver sa place au sein de ce système qui... qui évoluait et vers lequel on tendait.

A : Oui. C'est très intéressant de... de voir que les... les caractéristiques, on va dire, individuelles qui peuvent jouer dans tout ça. Hum... est-ce que par hasard, vous-même, vous avez déjà pensé à quitter votre entreprise ?

X : Euh... non, pas plus que... que quand on est fatigué et qu'on en a marre du boulot qui s'accumule. On va se dire : « Ah, y en a marre, j'irai vivre... j'irai vivre à l'autre bout du monde... » [?] ... il y a quelque chose qui me traverse l'esprit et, en toute honnêteté, je... je ne le cacherais pas. Mais après, non, c'est... je... Puis, pour moi, c'est la première fois que je reste aussi longtemps dans une structure. Ça fait plus de 9 ans. Je suis... En fait, ce qui... ce qui me... ce j'apprécie énormément, c'est vraiment de pouvoir apprendre tous les jours et que, même si je suis dans une petite structure, et encore c'est peut-être faux mon raisonnement, mais en tout cas, oui, le fait que je sois dans une petite structure et en plus dans ce système-là me permet vraiment en fait de poursuivre mon « je construis ma plage, mon périmètre, mon champ d'action ». Au départ, j'étais recrutée pour être... pour faire... pour être directrice administrative et financière. Aujourd'hui, je fais beaucoup de... Je m'occupe, on va dire, de tout ce qui est bien sûr, administration, comptabilité, finances, mais

j'ai une grosse part de management et de coaching. Et ça, c'est pas inné, ça s'apprend et... du coup, j'ai la chance de pouvoir suivre plein des formations, des moocs, des conférences... tout ça, moi c'est... c'est... Je trouve ça génial. Et surtout, je me retrouve aussi à faire des missions d'audit et voilà, c'est vraiment en fait là où... Si on a quelque chose à apporter et qui, en plus, permet à l'entreprise de prospérer, on est libres, en fait, de... de créer ce qu'on... de créer notre poste en fait... de créer notre poste. Voilà, c'est... on remplit par nécessairement... enfin... on remplit une case en fait et il y a plein de... il y a plein de rôles à concrétiser, et après, on est libres... on est libres chacun de... de pouvoir participer à ça.

A : Est-ce qu'il y a d'autres éléments que vous voyez quand vous comparez cette expérience actuelle en entreprise libérée par rapport à vos expériences précédentes ?

X : Bah c'est vrai qu'aujourd'hui, nous... On privilégie le savoir-être. Le diplôme, c'est pas du tout... Enfin, voilà, si vous l'avez c'est très bien, mais c'est pas ce qui va faire... ce qui va jouer dans la balance au terme de... Quand on va faire un recrutement, c'est vraiment... c'est vraiment, pour nous l'essentiel, c'est le savoir-être. Et puis, la capacité, en tout cas, de voir la personne à vouloir apprendre, à vouloir s'attacher, enfin... On veut pas que chacun soit pareil sinon c'est triste, mais c'est surtout voilà que... que la personne, elle, elle a... elle a... elle est... elle est d'accord avec les règles du jeu et du coup qu'elle veut aussi... qu'elle veut aussi évoluer... évoluer dans ce monde-là. Donc, c'est vrai que les diplômes, les choses comme ça, c'est pas quelque chose qui est... qui est important pour nous. On... Ce qui important aussi, c'est la transparence, donc c'est quelque chose aussi que j'apprécie, de pouvoir... pouvoir en fait ne pas cacher des informations ou autre à mes collègues. Voilà. Tout le monde sait pourquoi la situation est difficile ou pas, pourquoi là on peut se permettre de... Enfin, c'est... c'est essentiel qu'on ait, qu'on soit tous égaux et même au niveau du partage de l'information. L'accessibilité aux informations est stratégique à l'entreprise, c'est important.

A : Justement, cette transparence elle encourage aussi pas mal le feedback, qu'il soit positif ou négatif sur votre travail. Comment vous le recevez justement, ce... ce feedback ?

X : Alors, on a suivi des ateliers avec un coach... avec un coach justement sur la... sur l'art du feedback. Donc c'est pareil. Sur la base du volontariat... Donc certains ont suivi... ont suivi ces ateliers. Ensuite, moi, je reçois en "one-to-one"... J'essaye, le plus souvent possible, mais c'est souvent une fois par mois chacun de mes collègues, justement pour... pour pouvoir m'assurer que tout aille bien, qu'il se sent bien dans son poste, voilà qu'il y ait de problème bloquant qu'il ne souhaite pas forcément partager avec tout le monde. Et c'est vrai que lors de ces... de ces "one-to-one", c'est aussi l'occasion de pouvoir... leur permettre de faire le point sur... sur... sur le feedback. Comment... comment... leur faire, moi, un feedback, mais aussi de pouvoir les accompagner à et les inviter à en faire. Et donc pour ça, leur... leur redonner la méthode... On... on... on encourage... C'est vraiment... Ça fait partie la ligne de choix à être au-dessus de la ligne, trouver des solutions, être responsable et s'engager et... ne pas être dans le déni ou dans le reproche. Donc l'outil de la ligne de choix et l'outil feedback, ça faisait partie vraiment des outils essentiels que... qu'on a mis tout de suite en place et qui... pour nous, sont... sont justement important qu'une personne qui arrive intègre bien parce que c'est comme ça qu'après on peut... on peut bien... Enfin, on peut avancer, en fait, ensemble.

A : Donc, si je comprends bien vous prenez vraiment ce feedback plutôt positivement puisqu'il vous permet de vous améliorer, c'est ça ?

X : Le feedback, en fait, c'est pas... Le but du feedback, c'est pas de dire à la personne qu'elle est nulle ou... ou... enfin... c'est... c'est... enfin... La technique en elle-même, c'est comme la communication non violente. C'est sur... c'est sur les faits, les conséquences et les... les... les... émotions qu'on a eues, qui... qui nous permettent en fait de trouver les mots justes pour que on améliore la situation. Et on l'encourage lorsqu'on a un feedback positif, donc le fait de... d'utiliser cette méthode, c'est pas... c'est pas contre nous ou pour nous dévaloriser. C'est vraiment pour avancer, donc... c'est essentiel que... que oui, c'est important qu'on utilise le feedback.

A : Oui, justement euh... Donc il y a quand même une bonne communication si je comprends bien. Comment se passe votre relation avec vos collègues, de manière générale ?

X : Bah écoutez, on est... on est dans un open-space. Bon après, il y a des personnes qui sont en clientèle qui vont... qui sont pas tout le temps au bureau, mais on est dans un open-space. On est tous ensemble. On a des pièces pour s'isoler quand on a besoin. On a plusieurs outils on va dire numériques pour communiquer mais on privilégie... Enfin voilà. Je... je répète souvent : « Privilégier la communication en face à face ». Puisque, c'est vrai que c'est toujours important de pouvoir s'assurer que la personne, elle ait bien compris. Et puis, ça se passe aussi dans les émotions que la personne peut dégager ou autre... d'une manière générale, ça... ça va. Après, il y a des moments où c'est... c'est tendu parce que... parce que on a chacun notre façon de voir les choses, notre façon d'interpréter les mots et... et des fois, ça peut arriver qu'on soit pas d'accord, mais... mais on va se le dire.

A : Est-ce que, justement, vous pourriez me décrire une situation dans laquelle un collègue vous a aidé de manière déterminante ?

X : A quoi ?

A : Je ne sais pas. Aider, par exemple, en vous donnant des informations, en vous... facilitant la tâche, par exemple... Ou même pour vous aider, par exemple, à confier quelque chose, ou même, par exemple, si vous aviez juste besoin de vous confier... ce genre de choses.

X : Oui. Oui. Complètement. Oui. De toutes manières, moi, je suis quelqu'un qui... qui... Je ne sais pas faire semblant. Donc, en général, on dit : « Voilà, je... (rire) je... [prénom], t'as besoin... t'as besoin que je te... que je te décharge d'une tâche... certaines tâches que je peux faire » ou... « Bah tiens, tu veux pas qu'on aille boire un café, [prénom] ? » Enfin, oui, c'est important justement d'être attentifs à... à nos collègues et... et puis pouvoir... apporter son soutien, ne serait-ce quand on est [?] d'attention, ou... en essayant... voilà, de pouvoir... aider la personne à trouver une solution ou à l'aider à la décharger un moment. Oui. Oui. Ça... ça m'arrive dans un sens comme dans l'autre. Oui. Tout à fait. Ouais. Et c'est... et c'est agréable justement de sentir que l'équipe est là avec vous et... et... et... et se soutient mutuellement.

A : Oui, je crois que... une certaine cohésion qui est importante aussi. Est-ce que vous organisez des activités de groupe, de team building, par exemple ?

X : Comment ?

A : Est-ce que vous organisez des activités de groupe, de team building ?

X : Alors, oui, alors... On le fait, pas assez souvent à notre goût, mais, une fois par an, le lundi de la Pentecôte, parce que c'est le... En fait, on a un centre de service. Donc, en fait... on a un engagement vis-à-vis de nos clients, de pouvoir les aider à distance, du lundi au vendredi de 8h à 18h. Et... donc ça... c'est... c'est toute l'année et en-dehors des jours ouverts,... et en-dehors des jours fériés pardon. Donc, le lundi de Pentecôte, c'est le seul jour où on peut travailler sans... sans être retenus. Enfin, sans... sans avoir à... à... apporter ces services-là à nos clients. Donc une fois par an, en fait on fait une journée, une matinée de brainstorming sur un sujet... sur un sujet qu'on aura défini ensemble. Ensuite, on fait un bon... un bon restaurant et puis après, on fait une activité. Mais c'est vrai qu'une fois par an, c'est pas suffisant. Alors après, on essaye de faire des petits pots le vendredi soir... Mais c'est vrai que... Enfin, moi, mon goût, c'est pas... C'est... Enfin... ça manque... ça manque d'avoir beaucoup plus de moments de cohésion. En tout cas... moi, j'aimerais bien pouvoir mettre en place des [?] sportifs, etc., mais, ça, c'est pas forcément du goût de tout le monde (*rire*), donc... Il faut qu'on voit justement comment améliorer ce point.

A : Si je comprends bien, pour vous, c'est l'occasion de... allez, d'améliorer peut-être... d'entretien votre relation avec vos collègues ?

X : Oui. Oui. Oui. Surtout de partager un moment de détente et de pouvoir... de pouvoir se voir dans un autre contexte. (*pause*) Et puis, c'est surtout... Enfin, pour moi, la journée de cohésion, c'est... c'est le seul moment où on peut être tous ensemble en fait. On fait souvent des réunions, mais comme en fait on a une continuité de services, je peux pas avoir 100% des équipes présentes lors des réunions. Mais c'est vrai que je trouve que c'est... c'est déjà bien trouvé. Je pense qu'il y aurait un petit... une petite marche qui serait gravie supplémentaire si, justement, on pourrait... aurait plus de temps tous ensemble où on peut

brainstormer sur un sujet et que chacun puisse vraiment apprendre et participer aussi... à l'échange. C'est pas... en effet... enfin, même si à chaque fois, on essaye de... de redescendre l'information... par écrit, par des comptes-rendus ou même, ne serait-ce qu'en tête à tête en répétant ce qu'il s'est dit, on peut pas... enfin... la présence, pour moi, n'est pas remplacée, en fait. Et c'est vrai que c'est quelque chose, pour moi, qui... qui manque. Mais ça, c'est vrai que c'est... voilà... Et puis, travailler le week-end on ne peut pas... donc c'est pas évident quoi. C'est pas évident de, de... de faire à ce moment-là.

A : Non, c'est sûr. Et... c'est quand même important de les partager.

X : Oui.

A : Hum, donc vous avez dit que... vous m'avez dit que vous pouviez euh... librement exprimer vos idées, vous pouvez contribuer euh... on va dire, à l'avancement de l'entreprise. Est-ce que vous trouvez que réellement votre participation chez [entreprise] est reconnue ?

X : Oui. Oui. En tout cas, oui, moi j'ai pas de... j'ai pas de problème au niveau de la... de la reconnaissance... À partir du moment où... où il y a... on trouve des solutions, qu'on s'entraide, qu'on... voilà... qu'on avance... C'est... Et puis aussi de se le dire en... dans les feedbacks hein. Des feedbacks, c'est aussi fait pour ça, pour... pour dire quand quelque chose marche, pour que... pour donner le signe que ça a marché et pour encourager à avancer.

A : C'est important pour vous d'avoir cette reconnaissance ?

X : Ça permet de savoir si on va dans la bonne direction. Donc, oui.

A : Ok. Hum... Je reviens un petit peu sur ce dont on discutait aussi avant, justement aux personnes qui n'arrivaient pas à s'adapter. Vous, du coup, vous avez quand même beaucoup d'autonomie. Vous pouvez choisir un peu comment faire votre travail. Ça incombe aussi des responsabilités puisqu'il faut choisir soi-même. Est-ce que pour vous, c'est plutôt positif, plutôt négatif ?

X : De ? J'ai pas bien compris la question.

A : Est-ce que, pour vous, le fait d'être autonome au travail, de pouvoir prendre des décisions, choisir un peu comment vous allez accomplir ce que vous devez faire. Est-ce que...

X : Bah oui, bien sûr. Oui. Oui. Oui (*rire*). Parce que je pensais que... Je pensais que c'était... que c'était évident par rapport à ce que je venais de dire. Oui. Oui. Pour moi, c'est positif, en tout cas. Voilà. Chacun... Chaque individu est... est...est important, mais... Et pouvoir s'accomplir, c'est... Enfin, pour moi, ça... Enfin, ça va... C'est plutôt positif de pouvoir s'accomplir (*rire*). Je vois pas de... négatif en fait. Après, comme je dis, si un système a été adapté... enfin, en fonction des personnes et... et pour moi, oui, pour que les choses fonctionnent [?] la structure et je pense que... que c'est essentiel pour... mon épanouissement. Après, je peux... je pourrais... je pense qu'on peut trouver dans tout système du bon et du moins bon, donc... donc, là, en tout cas... En tout cas, ça permet d'avancer. Je suis quelqu'un de plutôt dynamique et qui va vite du coup, ça me permet vraiment de... de pas être brisée on va dire.

A : Oui, je comprends que ça puisse paraître, on va dire, évident, mais... Je pense quand même que c'est pas une question inintéressante, parce qu'au final... On va dire qu'il y a certaines personnes, dès qu'il faut prendre une décision et qu'on leur dit pas quoi faire, c'est la panique. Le fait d'être un peu livré à soi-même, en fait, ça ne convient pas à tout le monde. Après, j'imagine, comme dit que, ces personnes-là qui travaillent en entreprise libérée, qui jouissent de cette autonomie, c'est parce que ça leur convient, et donc bon...

X : Oui. Oui. Mais attention, il y a des règles du jeu. C'est pas du jour au lendemain, on vous dit : « Vous êtes autonome et responsable et vous pouvez prendre des... des... décisions. » sans vous expliquer sur le pourquoi du comment. C'est important aussi de jouer... de faire marcher son bon sens. Nous, il y a une règle en entreprise : « rien n'est interdit à partir du moment que ça met pas en péril l'entreprise ». Et, de toutes manières, si vous avez un doute... un doute dans la décision que vous avez à prendre, qui... qui peut... qui peut être impactante pour le collectif et pour la... pour la santé de l'entreprise, vous ne faites rien et

vous vous utilisez la [?] process. C'est-à-dire que vous sollicitez les... on va dire, les experts sur le sujet, pour... pour qu'on vous donne son avis... pour que quelqu'un vous donne son avis et qu'ensuite, vous puissiez prendre justement... Vous faire un... un... à tirer des conclusions et... et... et... et le but est de pouvoir trouver, de prendre une décision justement. Le but c'est pas non plus que les personnes se mettent en danger et se disent « non, je dois prendre une décision, là les compétences sont là, si je le fais, c'est horrible, je vais... [?] » Non. Non. C'est vraiment se dire « Bah voilà, si vous mettez en péril la société et que vous pensez que c'est la meilleure solution à apporter, faites-le ! ». Auquel cas, l'équipe, le collectif est là pour... pour trouver ensemble une solution et que vous soyez pas seul justement à... avec cette responsabilité-là. Sinon, on fait machine arrière (*rire*).

A : Est-ce que ce cadre, justement, ça permet aussi d'avoir une charge de travail raisonnable?

X : (*marque une pause de réflexion*) Euh... (*souffle*) Je ne sais pas quoi répondre à cette question parce que, euh... euh... Moi, je me sens pas plus débordée. Enfin, je me sens peut-être un peu moins débordée qu'avant, parce que j'ai plus de méthode en fait. Je suis plus... je suis plus organisée dans mon travail, mais après... après... vu que... Si j'ai envie d'aller sur pleins de sujets, voilà, à un moment donné, il faut... il faut investir du temps pour pouvoir... pour pouvoir apprendre ou en tout cas pour pouvoir... avancer sur tel ou tel dossier donc ça dépend aussi de... Si je veux... Enfin, mon équilibre vie privée, vie professionnelle est équilibré. Et après, c'est qu'une question d'envie si... si un jour j'ai envie de faire plus ou j'ai envie de faire moins.

A : Ok.

X : C'est... c'est, voilà. C'est pas du tout (*pause*). C'est pas... enfin... C'est... Oui. C'est... Si, quand même mieux... Je trouve que j'ai quand même plus de méthode depuis. C'est peut-être aussi l'expérience (*rire*).

A : Oui. Oui. Je crois aussi (*pause*). Non mais, vous rigolez, mais il y a des études qui, justement... qui montrent que l'âge est un facteur important pour tout ce qui est stress et

que... Enfin, plus l'âge avance, on va dire, plus les personnes sont capables de gérer leur stress, c'est intéressant (*rire*). (*pause*) Du coup, quand on parlait justement de ce qui est vie privée, vie professionnelle, donc, euh... ça a l'air d'être plutôt équilibré chez vous, si je comprends bien. Est-ce que, malgré tout, vous avez déjà été amenée à travailler depuis la maison, justement, en-dehors des heures de travail ?

X : Oui. Oui. Oui. Le télétravail est quelque chose... d'utilisé... Enfin, en tout cas, de... Comment dire ? Chacun est libre de faire du télétravail, en fait. Et aujourd'hui, chacun fait comme il veut, en fait. Donc... Après,... en fonction de tes besoins, tu fais du télétravail. Et, ce qui est bien, c'est aussi qu'on se rend compte, que... la plupart des personnes, enfin, font plus de jours de travail personnel. Au final, elles sont quand même contentes de revenir au bureau, parce que elles trouvent qu'il manque un truc, d'échange, enfin... voilà, au niveau de l'échange, de la communication, de la vie de l'entreprise. Ça empêche pas le fait d'être présent. Mais que le télétravail, c'est bien souvent pour... en fonction des tâches et... voilà. que ce soit un dossier en particulier, ne pas être dérangé, je dirais que le travail comme ça, c'est plutôt bénéfique, et... et c'est souvent aussi comme ça que, qu'on arrive à gérer sa charge de travail.

A : Est-ce que, du coup, d'avoir cette flexibilité, de pouvoir faire du télétravail, vous a déjà amenée à travailler, par exemple, en vacances ou le week-end, ou de manière générale en-dehors des heures de travail ?

X : Alors moi, oui, ça m'arrive de... ça m'arrive. Si je dois, je sais pas, prendre mon après-midi et que... de partir et puis après... voilà. Le but c'est je me suis engagée sur un... sur un résultat. Si je dois rendre un dossier pour lundi, si je dois travailler le dimanche, je vais travailler le dimanche. Donc... Donc, oui, ça permet plus de souplesse, on va dire, dans... dans la répartition de sa charge de travail.

A : Et la...

X : Par exemple, mes collègues du centre de service, qui eux... eux... font du support à distance pour les clients. Les week-ends, ils travaillent jamais les week-ends, parce que de

toutes manières... Voilà, leur fonction fait que... Ils... ils sont, ils ont un cadre au niveau des horaires pour, pour réaliser leur mission. Et en-dehors, ils font comme tout le monde.

A : Du coup, lorsque, allez, admettons vous travaillez un dimanche, euh... Comment, comment les gens autour de vous, vos proches, votre famille, vos amis, je ne sais pas. Comment ces personnes-là réagissent-ils ?

X : Bah... (*rire*). Ils disent rien. Enfin, ils réagissent pas. C'est... Enfin, voilà, ils savent que mon travail m'épanouit, que c'est important pour moi et que, généralement, si... si j'ai du travail le dimanche et que, par exemple, j'ai dû m'absenter plus tôt pour aller faire quelque chose, un dîner un soir en famille, j'en sais rien, il faut être avec eux, donc... Donc, nan, c'est... C'est quelque... C'est plutôt... C'est plutôt normal, en fait. Bah moi, je suis plutôt d'une famille qui... qui... n'est pas... qui n'est pas regardante à ce niveau-là. Quand il faut travailler, il faut travailler et si on est épanoui, c'est le but. Le but, c'est d'être heureux, après... Après, y a pas de... Il faut dire, on n'a rien sans rien. C'est pas... C'est pas quelque chose qui... qui les offense ou... au contraire... Le tout, c'est d'équilibrer les choses, quoi. Une fois de temps en temps, ou tout le temps, c'est sûr que... c'est pas la même chose, je pense. Ça dépend de l'idée qu'on se fait du temps qu'on consacre.

A : Oui, c'est vrai. Mais, du coup, vous avez cette possibilité de quand même pouvoir faire votre travail à la maison, du coup...

X : Oui. Oui. On a... En fait, moi, j'ai un ordinateur portable. On a des outils qui sont pratiquement tous en ligne. Enfin, moi, j'ai rien. J'ai pas... J'ai pas besoin d'accéder au réseau de l'entreprise. Pour l'utilisation en ligne, on utilise... Google Suite et donc... Oui, en effet, je peux travailler... je peux travailler où je veux.

A : Au final, le fait de pouvoir travailler justement où vous voulez, euh... Comment est-ce que vous vous déconnectez du travail ? Si... si il peut toujours être là.

X : Moi, je suis on/off. Quand je suis au travail, je suis à 200%. Quand je suis au travail, je suis... Quand je suis à la maison, je... j'en parle plus quoi. Enfin, il faut aussi... voilà. Il y a des

émotions particulières à partager. Mais... mais, sinon, non. Non, je... C'est... Même en vacances, souvent je pars... Enfin, quand j'ai la chance de... J'adore voyager, partir à l'étranger, faire des trucs, des choses comme ça. Quand je pars, enfin... Tout le monde sait, je regarde pas mes mails. De toutes manières, j'ai pas d'accès internet. Donc, du coup, non, c'est... c'est vraiment... Voilà, si je le fais, c'est parce que c'est pour moi, parce que j'ai pas pu finir quelque chose ou... ou j'ai un doute, ou j'ai quelque chose qui me revient. Ça peut arriver, hein, je vais pas vous mentir. Mais la plupart du temps, quand je suis chez moi... voilà. Je... Je... Je suis déconnectée (*rire*).

A : Voilà, c'est ce qui faut (*rire*).

X : (*rire*)

A : Du coup, vous disiez aussi que vous appréciez de pouvoir justement travailler parce que c'était plus facile, par exemple, de se concentrer sur ses tâches, surtout par rapport au fait que vous êtes en open-space. Si je reviens du coup sur cet open-space. En quoi, ça vous facilite, ou, au contraire, ne vous facilite pas votre travail ?

X : Bah, ça me fait... ça me facilite pas, dans la mesure où y a beaucoup... On reçoit des appels toute la journée. Donc, forcément, on... On entend... On entend un bruit continu, et puis... Et puis, nos collègues... Ils vont... Ils tiennent un discours et, des fois, on a envie de, voilà... « Ah tiens, il a dit ça, je vais rebondir sur ça » ou... On est peut-être moins concentrés don, pour moi, c'est la partie négative. Après, la partie positive, c'est justement qu'on puisse... qu'on puisse échanger plus facilement, qu'on puisse rebondir tout de suite s'il y a des choses sur lesquelles on a envie de... de prendre le temps de... de donner son avis, partager quelque chose, un retour d'expérience ou autre. Et puis au niveau de la dynamique aussi, c'est... enfin... Il y a une bonne... une bonne complicité, et puis, on... on, voilà... il y a des... on rigole quoi (*rire*). On rigole et ça, c'est vrai que le fait qu'on soit tous ensemble, c'est, ça crée de l'émotion, c'est... ça parle là et là, ça participe... C'est plus facile que si on est dans notre coin (*rire*).

A : Si n'aviez pas ce télétravail, on va dire, pour compenser... est-ce que ce serait quand même, enfin, est-ce que ce serait, c'est un grand mot mais, quand même vivable cet open-space ?

X : Oui. Nan, mais si vous voulez, on a un grand open-space. Après, on a pleins de bureaux à disposition. Moi, j'ai un bureau toute seule dans un coin et j'ai le choix d'aller avec mes collègues, de pouvoir... ou ne serait-ce que, quand je les vois, qu'ils sont débordés, je prends le téléphone, enfin... voilà... Il y a plus de réactivité et de... on va dire... on... on... On réaffecte plus sa charge de travail aussi quand on est ensemble, parce qu'on est attentifs les uns aux autres. Après, quand chacun, quand on a envie de travailler sur... quand on fait de petits groupes de travail de travail sur un thème, quand il y a un projet, des choses comme ça, on a des pièces de réunion, on a des salles de réunion et des pièces qui sont à disposition justement pour les personnes qui souhaitent s'isoler. Après, c'est vraiment un choix. On a des bureaux pour, justement pour ceux qui préfèrent travailler debout ou travailler agile. Enfin, voilà, il y a de la mobilité qui est possible au sein de la structure. On n'est pas forcément obligés d'être en télétravail pour être au calme. Au contraire, on a... on a... on a de la chance d'avoir des locaux suffisamment grands pour... pour avoir plusieurs bureaux disponibles en permanence pour tout le monde.

A : Ça va, c'est bien ça. Ça équilibre un petit peu. Pour résumer, on va dire, l'ensemble de ce qu'on a dit, que pensez-vous de vos conditions de travail actuelles ?

X : Oh, bah, je suis chanceuse (*rire*). Je suis chanceuse et je trouve que... Je trouve que... on... Faire mieux, c'est sûrement possible, mais... mais, après, ça reste... Voilà, pour moi, le travail n'est pas non plus une kermesse donc... Aujourd'hui, moi je suis contente des conditions de travail que j'ai. Je sais que j'ai énormément de chance comparé à d'autres personnes. Moi, tous les jours, je me lève, j'ai jamais... enfin, j'ai jamais eu la boule au ventre ou été dégoûtée d'aller au travail (*rire*). J'ai... Voilà, c'est, pour moi, c'est important et... et... Mes conditions de travail sont bonnes. Donc, voilà. J'ai pas de... j'ai pas de chose particulière à dire par rapport à ça. Je suis bien (*rire*).

A : Super, bah je suis contente. Donc, euh, pas de débordement, d'excès ou de fatigue que vous auriez pu ressentir ces derniers temps ?

X : Non. Enfin, oui, mais après c'est moi qui dort pas assez la nuit ou... C'est pas lié au travail forcément, non. Non. Après, il y a des moments où on a beaucoup de dossiers en même temps, enfin... voilà... Il y a des situations spécifiques, tout n'est pas lisse tout le temps et puis, la charge n'est pas tout le temps la même, mais c'est vrai que... voilà. Il y a des moments où on va être beaucoup plus sollicités. Il va y avoir des petits, des petits, dysfonctionnements... qui ont remontés, on va dire, tous en même temps. C'est vrai qu'il y a des semaines où on sent qu'il y a un peu plus de... de... de rythme. Et... Mais, généralement, à la fin de la semaine, on se regarde tous et on se dit : « Bon bah ça va. On a réussi. On est contents ». Et puis... et puis au moins, c'est fait. Et puis lundi, on repart sur une nouvelle base. Enfin, voilà, c'est... c'est pas tout le temps rose. Mais, en tout cas, comme il y a de la cohésion, ça facilite les choses. Et puis... et puis... et puis... de... Voilà, chacun... On est pas tous fatigués en même temps, ni tous de bonne humeur en même temps, même ne serait-ce que hyper jovial en même temps. Donc, c'est vrai que chacun apporte quelque chose et c'est vrai que c'est aussi ça le collectif, c'est de pouvoir faire les vases communicants.

A : Oui. Je crois que c'est... c'est quelque chose de très important et de précieux aussi. Est-ce que vous pourriez justement me décrire une situation dans laquelle vous vous êtes sentie assez stressée récemment dans votre travail ?

X : Oui. Oui. Oui. En fait, j'ai eu... En fait, on avait un client qui... pour qui on fait beaucoup... beaucoup de choses, qui, sur le coup... sur le coup, pratiquement tous les jours, j'arrivais, j'avais un mail qui disait « bah ça, ça va pas, alerte rouge » ou... Donc, une fois, deux fois, trois fois, quatre fois, bon... Donc, au fur et à mesure, avec l'équipe on trouve des solutions, on essaye de comprendre pourquoi, de mettre en place des choses. Mais, c'est vrai qu'au bout d'un moment, au bout de la quatrième fois, je... ça commence un petit peu à creuser, parce qu'on se met à la place du client. Quand on se dit « bah, là, ça fait quand même beaucoup », moi, je serais lui, peut-être que je réagis d'une certaine manière. Donc, on imagine que... Voilà, on peut s'imaginer qu'il résilie un service ou autre et de coup, ça... implique une situation de stress. Mais, du coup, comme on partage au fur et à mesure, et

que... que... voilà. Sur le moment, c'est vrai que... Voilà, ça m'a stressée. Après... après, c'est de respirer, c'est aussi qu'on fasse ce qui est bien... On fait pas mal de... Voilà, on met en place les... comment dire... un peu de sophrologie. C'est pas mal de choses au sein de la structure. Et c'est vrai que... Il y a... voilà, c'est ok, j'ai une émotion. Je l'accueille et puis, je respire bien, je fais un tour si j'ai besoin, et puis après, ok, bon allez, qu'est-ce que vous me ferez ? *(rire)*. Et puis... et puis... voilà. On... on passe le cap. Et puis, c'est toujours une occasion de s'améliorer.

A : Oui, c'est sûr. C'est sûr. C'est toujours intéressant de parler de sophrologie, on va dire, de relaxation. Est-ce qui a... Déjà, est-ce que ça marche bien pour vous, et ensuite, est-ce qu'il y a d'autres tactiques qui vous permettent de déstresser quand, quand ça arrive ?

X : Alors, c'est vrai que nous... voilà. On a... on a eu la chance d'avoir des ateliers de yoga du rire au sein de notre structure. On a... On a fait de la sophrologie. On a fait du qi gong. Et, après, on... On fait de la méditation. Alors, la méditation, c'est vraiment... voilà. Il y en a, ils aiment, y en a, ils n'aiment pas. Et... et puis, par exemple, toutes nos... tous nos débuts de réunion, on fait un centrage. Donc, en fait, on... on se concentre sur notre respiration pendant plusieurs... plusieurs minutes et puis, on respire bien pour ensuite être vraiment dans le moment présent et un peu oublier... ce qu'on était de faire, pouvoir se plonger et... Et ça, c'est quelque chose, voilà, qu'on a tous adopté. Donc, ouais, c'est des petites choses, et après, voilà, forcément, on est... on est [?] à un certain vocabulaire autour de la bienveillance, du bien-être et du pour... plusieurs... voilà, aimer le yoga et justement la marche... des choses comme ça, la méditation et on se partage nos bonnes pratiques.

A : Donc, depuis que vous faites ça, ça fait la différence par rapport à avant ?

X : Oui.

A : Oui ?

X : Oui. Oui. Oui. Oui. On est... enfin. Voilà... on réagit... on voit, il y a des réactions... qu'on a plus ou on est peut-être un peu moins... un peu moins impulsifs. On est plus libres. Voilà,

c'est important de... pouvoir justement... ne pas être dans... dans l'interprétation mais voilà plutôt dans... dans l'acceptation des émotions et ensuite, de pouvoir échanger avec la personne sans... sans avoir de jugement. Donc ça, c'est des choses que, oui, on... on... je trouve que ça... ça nous a permis... En tout cas, moi ça m'a... ça me permet d'être plus sereine dans... dans mon... dans mon... dans mon moi (*rire*).

A : (*rire*) C'est une belle formulation. Mais, écoutez, nous arrivons en fin d'entretien. Est-ce que vous avez l'impression qu'un sujet important a été oublié et que vous souhaitez ajouter ?

X : Ecoutez... non. On a fait un petit tour... Enfin, il y a rien qui me vient en tout cas. Vos questions étaient intéressantes.

A : (*rire*) C'est gentil, merci.

X : J'ai fait plusieurs... enfin, j'ai fait quelques entretiens. C'est vrai que c'était... enfin... ça permet de... ça permet de raconter sans avoir... Des fois, c'est un peu trop fermé les réponses qu'on peut apporter et là, c'est vrai que ça permet pouvoir rebondir sur plusieurs choses et aussi rebondir sur d'autres questions.

A : Merci (*rire*), ça va. Ma journée est encore meilleure (*rire*), ça va.

X : (*rire*)

X : En tout cas, bonne chance pour... pour la réalisation de... de ce mémoire et puis... pour la suite de vos études (*rire*).

A : Merci beaucoup.

iii.iii. Annexe 2c : Retranscription de l'entretien n°10

A : Peux-tu te présenter et me parler de ton parcours professionnel ?

X : Oui. Ça sera assez long mon parcours professionnel. Je viens de... J'ai 27 ans de carrière. Voilà. J'ai travaillé en Allemagne, en France, en Belgique et en Espagne. Donc là, récemment, mon entreprise travaille dans l'aéronautique. Donc, pour faire simple, je suis... j'ai démarré comme comptable, je suis devenu chef comptable et j'ai basculé du côté obscur, contrôleur de gestion.

A : *(rire)* D'accord. En quelques mots, pour toi, l'entreprise libérée, c'est quoi ?

X : Alors, pour moi, c'est un domaine assez nouveau. C'est apparemment... C'est une mode. Alors j'ai lu un peu des articles à gauche et à droite mais je dois dire que, pour moi, il y a des choses positives et négatives. Pour moi, une entreprise libérée a du sens que dans un cadre. Parce que, quand tu travailles dans une entreprise, t'as quand même une mission. Pour moi l'entreprise, c'est de délivrer dans un... le meilleur délai possible des moteurs d'avion et de faire que ces moteurs soient délivrés qualitativement dans le respect des normes de l'aviation qui sont les plus... les plus complexes, mais aussi qui permet, en fait, de... de trouver... L'entreprise libérée est plus une solution pour améliorer les processus mais il faut, quelque part, quelqu'un qui ait un objectif, une vision. Parce qu'une entreprise bisounous où les gens, voilà, rêvent dans leur coin ne... Oui, on est tous libéré mais ça marchera pas. Enfin moi, dans mon domaine d'expertise, c'est encore plus critique parce qu'on a des délais et si on rate les délais, on a des pénalités, etc., voir on perd son travail parce qu'on peut pas rendre les choses dans les délais. Donc, il faut s'organiser mais je dois dire que l'autonomie se fait aussi à travers une forme de délégation, mais c'est assez progressif. Bon, moi, je gère les services où forcément personne... Je les laisse travailler de manière autonome tant qu'ils démontrent qu'ils sont capables de respecter les objectifs de timing que je leur demande. Après, si tu fais en 2h ou 10h mais que tu me respectes la date où je t'ai demandé de... bon... ne me pose actuellement aucun problème. Je ne sais pas si... si ça te parle.

A : Oui.

X : Et je vois qu'on confond... Parce que les gens, quelque part dans l'ère du temps... Toi qui est plus jeune que moi, forcément, on est plus sensible... voilà... au côté émotionnel, psychologique et autre. Et moi, je crois qu'il faut pas se tromper... se tromper de cible. On travaille dans une entreprise pour faire gagner économiquement, être... être rentable, trouver des débouchés et voir, être créatif. Il faut pas que ce processus, dans l'entreprise libérée, l'empêche de se développer. Donc, c'est bien si ça permet une forme créative et une forme... comment dire... évolutive dans un bon sens. C'est pas bien si c'est juste une rencontre dans un club de café. Ça te donne un peu les deux pendants, parce que j'ai un peu les deux. Dans mon entreprise, il y a des gens qui raisonnent un peu comme ça et donc, du coup, il n'y a plus de... J'ai moi-même dit : « Il n'y a plus de chef, plus de machin, on se débrouille tous ». Mais à un moment donné, il y a quelqu'un qui doit faire un planning, de diriger, dans le respect des personnes bien sûr. Parce que s'il n'y a plus de respect... alors là... c'est un autre problème.

A : C'est quand même la base (*rire*).

X : (*rire*) C'est une dictature. Mais disons qu'entre deux... peut trouver quelque chose de bien.

A : L'espoir... (*rire*). Dans l'entreprise libérée, quel est l'aspect que tu apprécies le plus et quel est l'aspect que tu apprécies le moins ?

X : L'aspect que j'apprécie le plus c'est de donner une opportunité à des gens qui ont des idées. Alors chez nous, c'est... c'est assez technique. Je vais pas entrer dans les... dans le côté technique mais on est en train de mettre en... Tous les 40 ans, on change de moteur d'avion. On a un nouveau moteur d'avion qui rentre sur le marché pour les Boeings et les airbus. Et donc ce moteur-là, si tu veux, il est tout nouveau. Et donc, il y a des maladies d'enfant. Non pas que le moteur est mal conçu mais il faut trouver des solutions de rentabilité. Et donc, là, je dois dire qu'il y a des ouvriers qui sont réunis pour voir comment améliorer le timing ou un processus et donc, on a fait des mini sections pour améliorer des processus bloquants. Donc, de ce côté-là, c'est très positif. Le côté négatif, ben je... Pour moi, c'était plutôt l'effet

de bisounours. Voilà. Il n'y a plus de chef et on fait ce qu'on veut et les gens ne veulent plus accepter certaines formes de contraintes et un cadre. Je me répète peut-être mais pour moi, le libéré doit fonctionner dans un... dans un cadre. On est dans une entreprise, pas pour... patron pour un club... club Med. Voilà (*rire*).

A : (*rire*) Quand tu compares maintenant ton expérience depuis la libération par rapport à avant, est-ce que tu trouves que c'est mieux, moins bien ?

X : Personnellement, moi, je suis assez mitigé.

A : Oui.

X : Je suis pas très positif parce que les gens... On peut tout exploiter de ce côté-là pour... comment dire... pour, quelque part, ne pas... pas donner un levier. Nous, on fonctionnait déjà de manière autonome sans s'appeler « entreprise libérée ». Parce que moi, je suis assez pour donner des responsabilités aux gens s'ils prouvent qu'ils en sont capables parce qu'il y a des gens qui n'en sont pas capables. Mais tu vois, je pense que ça marche si tu donnes une chance aux gens et pour moi, le... l'entreprise libérée fonctionne. Moi, en tant que chef de service, moi si je peux lâcher une équipe en contrôlant un petit peu ou ils vont en faisant des... Je te lâche de manière autonome mais je viens voir des points précis que tu dérapes pas ou je recadre la vision. A ce moment-là, je pense que c'est bien. Mais point de vue de chef de service quoi. Peut-être que mes employés n'aimeront pas ce que je dis.

A : (*rire*) Et toi, personnellement, je te... vraiment... ton ressenti dans la vie quotidienne ?

X : Je suis pas positif par rapport à l'entreprise libérée parce que je crois pas que c'est le mode idéal dans... dans notre métier.

A : Oui.

X : ... parce que je crois qu'on a vraiment besoin de... de respecter dans les cont... On a des contraintes terribles, économiques, sociales, santé, sécurité, environnement et, dans

l'aéronautique, une pièce montée sur un avion, on doit savoir d'où elle vient, où elle va... domaine très précise donc il faut beaucoup de rigueur. Donc, chez nous, l'entreprise libérée est mis de... un peu un mixe de confusion là-dessus. Ça, pour moi, ça n'a pas été tout à fait positif par rapport à ça. Pour le reste, si les gens sont capables de s'organiser et si on les laisse, ils ont trouvé des idées. Donc, je crois... Je suis pas 100% négatif mais je suis un peu mitigé.

A : Ok. Est-ce que depuis que ton entreprise est entrée en libération, tu as des collègues à qui... enfin... en gros, qui sont partis où à qui ce mode d'organisation, en fait, ne convient pas ? Qui sont réticents peut-être...

X : Bon déjà, des gens qui sont partis chez nous, pour plusieurs raisons, je suis pas sûr que c'est forcément lié à l'entreprise libérée. C'est pour moi... Personne n'est marié à une entreprise aujourd'hui, donc si on trouve des meilleures conditions ou plus près de chez soi, je suis pas certain que c'est ça. Moi, je pense que c'est plus des gens qui sont partis que je connais... C'est plus parce qu'il y avait des tensions avec la maison mère qui était autre... et que la maison mère était pas sous ce mode-là, entreprise libérée, alors que l'entreprise locale était sous le mode entreprise libérée. Je peux pas dire, en tout cas dans mon cas, que c'était lié.

A : Ok. Est-ce que toi-même, tu as déjà songé à quitter ton entreprise ?

X : Bien sûr.

A : Qu'est ce qui te pousserait à le faire ?

X : Oui. A partir du moment où j'ai eu des chefs, dans le passé... Mais ici, je m'entends bien avec mon chef de service, donc c'est différent. Mais, pour moi, la relation aussi de travail est important. J'ai une bonne équipe. On rigole bien. On a une bonne ambiance. Pour partir, faut vraiment... Et puis, j'ai un chef qui est assez souple, vu ma situation personnelle, qui me permet pas mal d'aménagement. Donc je peux travailler souvent de la maison quand j'en ai

besoin. Donc, c'est... Je suis un peu un cas particulier donc. Bon après, si on me propose le double de salaire à 3 kilomètres de chez moi, je sais pas si je dirais non.

A : C'est ça (*rire*).

X : (*rire*)

A : Donc, ce que je... ce que je comprends, c'est que vous avez pas mal d'autonomie dans ton équipe de travail...

X : Ben... ils ont lancé, mis en place... En fait, au début, ils ont lancé... Si tu veux, chez nous, on a lancé l'entreprise libérée mais c'est parti sans... comme ça, dans la nature.

A : D'accord.

X : Donc les gens... On a nommé des gens qui ont voulu participer à l'équipe. Donc, ils sont lâchés dans la nature mais ils savaient pas comment s'en sortir. Ils savaient pas où aller. Donc, quelque part, la direction a dû reprendre les rennes pour un peu les recadrer et leur donner une vision parce qu'ils ont vraiment voulu jouer le jeu en disant « Ok, on vous libère. » Mais on se rend bien compte que, quelque part, le personnel était pas... Est-ce que c'est parce qu'ils n'ont pas assez d'expérience, j'en sais rien, mais ils s'en rendaient pas compte qu'ils savaient pas qu'ils allaient contre un mur. Donc, il fallait les remettre dans un objectif.

A : Enfin, il y a justement une personne qui a été interviewée il y a quelques temps qui m'a donné une super bonne métaphore qui disait « Voilà, indépendance n'est pas autonomie. » Enfin il y a le... enfin le... enfin... C'était une métaphore sur le foot évidemment. Donc il disait « Bon, il y a le... il y a le terrain, il y a les règles du jeu, ça c'est le cadre. Et puis ensuite, il y a l'autonomie des joueurs qui, eux, peuvent courir où ils veulent mais ils doivent jouer selon les règles. »

X : Oui. Exactement. C'est exactement ça le problème. C'est exactement le problème qu'on a, c'est justement les règles de jeu. Il faut fixer, comme tu dis, le cadre. Il faut fixer les règles du jeu, qu'elles soient clairement définies et à partir de là, je vais dire, tu laisses l'autonomie à l'intérieur de ce cadre. Et alors là, ça fonctionne. Quand tu fais ça... Quand tu... Quand la direction fait ça, ça marche très bien. Si elle fait pas ça, c'est une foire artistique et alors, pour moi, ça c'est un échec.

A : Toi-même, tu as de l'autonomie aussi dans ton travail. Enfin, tu peux décider comment tu vas accomplir telle tâche...

X : J'ai une forme d'autonomie mais tout est relatif parce que... quelque chose... en plus des comptes à un supérieur mais on me laisse beaucoup d'autonomie dans... à moi et à mon équipe. Mais c'est toujours pareil. Tant que je démontre qu'on a pas besoin d'assistance, on va me laisser tranquille.

A : Pour toi, avoir cette autonomie, c'est plutôt positif ou plutôt négatif ?

X : Moi j'ai besoin des deux. J'aime travailler en équipe mais je trouve que l'autonomie... En fait, moi, j'ai deux côtés. J'ai une partie de mon travail, j'ai besoin d'être autonome. Une autre partie, je fais avec mon équipe. Donc, c'est... J'ai... J'apprécie les deux. J'aime autant l'un que l'autre. Moi, quelque part, j'ai une chance de pouvoir naviguer dans les deux. Donc, je... Moi, j'aime bien... enfin... de laisser à mon équipe une forme d'autonomie parce que je veux pas être le... le... à regarder ce qui à contrôler. J'aime pas contrôler ce qu'ils font et tout. Mais bon, si ça fonctionne pas, je dois prendre mon bâton de pèlerin et serrer les vis. Donc, tant qu'on démontre ça... Je crois... Laisser une entreprise libérée une autonomie, c'est justement l'intérêt. C'est que, dans mon équipe, pour parler de mon équipe, c'est leur donner des objectifs, les lâcher un peu, refaire le point, voir où ils callent. Et souvent, moi j'ai vu... Quand on fait pas un travail, c'est aussi écouter son équipe. Quelque part, ils vont te sortir des... des points que t'as pas pensé parce qu'ils sont le nez dans le guidon. Ils vont te proposer des solutions qui sont pas idiotes. Il faut aussi... J'ai quelque part travaillé en... en... en laissant les gens en autonomie, c'est aussi apprendre à les écouter et à faire la part des

choses. Donc, ça a aussi un côté... ça c'est le côté positif mais il faut que tout le monde joue le jeu.

A : C'est ça. Donc tu reçois du feedback de la part de tes collègues sur ton travail.

X : Oui. Oui. Dès que ça va pas, on le sait tout de suite parce qu'on est... Non mais ce que je veux dire, j'ai une chance, j'ai... Parce que comme on a une bonne entente, dès que ça fonctionne pas, ils viennent me voir. Mais j'ai connu d'autres collègues qu'on a licencié qui travaillaient pour moi. C'était... c'étaient vraiment des gens qui, pour moi, étaient pas faites pour travailler dans... Je dirais une incompatibilité personne et... Alors là, fallait que je sois comme un papa avec des enfants.

A : *(rire)*

X : ... et revérifier toutes les cinq minutes qu'ils avaient fait leurs devoirs. Là, je dois dire, c'est un peu pénible. Heureusement, je n'ai plus ça.

A : Quand tu reçois ce feedback, toi, c'est un moment plutôt stressant ou plutôt positif ?

X : Moi, c'est positif parce que quelque part, je vais dire, c'est une interaction qui est intéressante et c'est l'échange... Si justement, il n'y a pas d'échange, c'est moi qui dois aller chercher sur la piste ce qui se passe. C'est que si j'ai... j'ai pas nouvelle, c'est pas bon signe non plus c'est que quelque part, on s'est loupé d'une façon ou d'une autre. C'est aussi à moi d'aller voir ce qui se passe. Parce que, quelque part, l'expérience me dit à ce moment-là qu'il y a peut-être quelque chose qui ne va pas.

A : Ça... Quand les enfants jouent et qu'il n'y a plus de bruit, c'est qu'il y a quelque chose de louche... *(rire)* Est-ce que tu trouves que du coup, ta participation dans l'entreprise est reconnue ?

X : Non, parce que... Je veux dire, moi, je suis dans un service où quelque part, je vais le résumer ainsi, la finance est vue plutôt comme un boulet. Ça embête tout le monde parce

qu'on a des contraintes administratives et autres. Donc, on est un peu les empêcheurs de tourner en rond parce qu'on met les... Voilà. Mais c'est une particularité à mon... à mon... à mon domaine quoi. Alors que, si tu travailles en production, c'est bien vu parce que tu es la crème, tu apportes vraiment le produit.

A : Pourtant, il faut les deux.

X : Oui. Ça c'est... Il faut de tout pour faire un monde, que veux-tu ?

A : Est-ce que c'est... c'est important pour toi d'avoir cette reconnaissance ou tu vis bien sans ?

X : Une reconnaissance, c'est toujours agréable mais, quelque part, j'ai appris aussi à vivre sans... je vais dire, sans ce besoin, parce que sinon, dans le monde professionnel, la reconnaissance est très peu souvent donnée.

A : Oui.

X : Oui. En 27 ans de carrière, je dois te dire qu'on en reçoit très peu souvent... J'avais souvent raison avant les autres. Dans mes domaines, je crois bien que... dans mes domaines mais la reconnaissance est venue 3 ou 4 ans après.

A : Mieux vaut tard que jamais.

X : Dès fois, c'est pas très agréable mais voilà, on apprend.

A : *(rire)*

X : Mais bon, j'ai aussi croisé des gens qui avaient raison pour moi, qui m'ont quelque part... On a pas 100% raison tout le temps, mais c'est aussi important d'être à l'écoute. Et ce qu'on ne voit pas, on l'apprend. Ben... ça, j'ai envie de dire, comme une vie de couple. Ce que tu ne vois pas, l'autre peut le voir aussi. Dans une équipe, pour moi c'est pareil, c'est que... Au

moment de l'équipe, s'il y a un vrai échange, si on arrive à un vrai dialogue, c'est très positif parce que là, on a ... mais... Ce que je trouve chouette dans l'équipe autonome, c'est discuter en leur donnant vraiment une opportunité d'être créatif et de prendre leurs choix. Quitte, des fois, à les laisser un peu se planter, les laisser mariner, tu sais très bien que ça va pas marcher mais... si tu imposes tout le temps les choses, ça fonctionnera pas. Donc il faut aussi, je crois quelque part, pouvoir leur donner une chance. Il y a des gens avec qui ça marche très bien. Voilà mon expérience.

A : Comment se passe ta relation avec tes collègues, ton équipe ?

X : Ce que j'ai moi elle est très bonne.

A : Très bonne. Super.

X : Voilà. On a beaucoup de stress par les délais sont souvent très... Notre maison mère nous raccourcit toujours les délais, c'est toujours un peu pénible. En même temps, on compense par l'humour et la bonne entente.

A : C'est ce qu'il faut...

X : C'est lui, j'ai envie de dire, qui nous permet de tenir.

A : Donc, est-ce que par exemple, tu pourras me donner une situation où un de tes collègues ou même toi, vous êtes entraides éventuellement, ça t'a marqué... une situation de ce type ?

X : Moi, je vais te donner un exemple très concret. J'ai eu... Parce moi, je suis tombé dans ma douche bêtement. Je me suis pété 3 cotes. Accident très con. Et donc, je pouvais plus venir au travail. Et donc, il y a un de mes collègues, qui travaillait pour moi, qui est venu et m'a apporté mon pc et tout ça, pour travailler de la maison. Un exemple très concret. Il était pas obligé mais voilà... Et on a voulu faire une réunion à la maison. Mon chef de service m'a payé le taxi, après, quand ça allait un peu mieux pour que je vienne travailler au bureau... Parce que je pouvais pas rouler vraiment. C'est une situation concrète. Maintenant, pour une

situation pour les autres... Moi, j'ai des collègues... Par exemple, ce qui est bien, c'est que tu... Ils sont très... Ils cherchent des solutions... Ils sont orientés vers des solutions. Donc, ils m'interpellent souvent et on a beaucoup d'échanges. Travailler avec des gens comme ça, pour moi, c'est agréable parce qu'on solutionne ensemble et c'est des... voilà. Je suis pas toujours ouvert. On est fatigué des jours ou d'autres mais, globalement, c'est intéressant.

A : Super.

X : Je suis pas un employé parfait non plus.

A : Non, mais bon... (*rire*)

X : Bon, coupe cette phrase (*rire*) !

A : (*rire*) Est-ce que ton entreprise organise des activités de groupe et des team-buildings ?

X : Oui. Pas beaucoup de team-buildings mais souvent, moi... Par exemple, là, tu vois, je te donne un exemple pour la... récent. Pas plus tard que hier, on a, pour nous-mêmes, eu le meilleur délai du réseau pour ce qu'on appelle un quick turn, donc une réparation rapide sur les nouveaux moteurs. Et donc on a battu le record de délai de... entre l'Amérique, donc le général électrique et nous...

A : Félicitations.

X : Voilà. Et donc du coup, on a fait venir un glacier, en faisant une petite fête, etc, avec des photos tout le groupe. Bon, nous a moins participé parce qu'on est dans l'administratif mais bon, c'était sympa...

A : Oui. Super.

X : ... pour marquer les étapes de réussite.

A : Oui. De quelle manière tu crois que ce genre d'évènement influence ta relation avec tes collègues ?

X : Je vais dire il est double... les... Je vais dire... Les gens qui sont ouverts à l'entreprise libérée, dans un cadre, ça se passe très bien. Les autres qui pensent qui n'ont pas de cadre, qui font ce qu'ils veulent, pour moi j'ai plus de mal. Et donc, là, il faut les... Pour moi, il faut les ramener devant leur situation parce... faut les combattre avec leurs propres armes. Il faut les libérer par la libération.

A : *(rire)* Waouh *(rire)* Quel paradoxe !

X : Non mais, en fait, je plaisante mais en même temps, quelque part, tu es obligé... il y a des situations où les gens ne veulent pas écouter, sont pas conscients du besoin d'entreprise ni de l'objectif à atteindre. On est pas au club Med, je le rappelle. Donc, du coup, je dirais... Faut les combattre sur le même terrain pour les amener à réfléchir et arriver à... à se remettre en question. Sinon, ils sont partis et il n'y aura pas de résultat. Donc moi, tourner 8 mois sur un projet qui n'aboutit pas, je vois pas l'intérêt mais... c'est personnel *(rire)*.

A : Et tu trouves que ça marche ?

X : Chez nous, il y a des choses qui ont marché quand la direction a recadré la production sur des mini-projets pour vraiment améliorer des parties de travaux. On a laissé les gens autonomes mais dans un cadre très restreint et très défini et ça a très bien marché. Quand c'est trop général, chez nous, on fait de l'entreprise libérée sur du vague. Pour moi, c'est... c'est quelque part du... du violon. Ça ne veut rien dire.

A : *(rire)* Comment qualifierais-tu ta charge de travail ?

X : C'est-à-dire ?

A : Beaucoup, pas beaucoup ?

X : Moi, j'ai... Ma charge de travail, elle est up and down. C'est-à-dire qu'il y a des moments très précis où on a plus de charge, d'autres moins. Donc, il faut savoir manager entre les deux à titre personnel et à titre collectif. Donc, c'est comme si tu dois faire un gros marathon : tu t'entraînes avant, tu as des moments de pointes, tu as des moments où tu te relâches, etc... Je pense que c'est ça.

A : C'est plutôt stimulant ou inquiétant ?

X : A partir du moment où on te donne les moyens, c'est... c'est pas inquiétant. A partir du moment où on te donne pas l'outil, c'est plus stressant et plus inquiétant mais bon...

A : De manière générale pour toi... ?

X : Pas de solution, pas de problème. Pas de problème, pas de solution (*rire*).

A : N'est-ce pas (*rire*) ? Pour toi de manière générale, tu penches plus vers quel côté de la balance ?

X : Chaque entreprise libérée, pour moi, c'est... c'est... comment dire... C'est un peu comme aujourd'hui. Les gens sont plus faibles psychologiquement. La vie n'est pas facile et, quelque part, ils mettent toute leur frustration et leur idée qu'ils sont chefs sans être chef. Ça fait plaisir mais, pour moi, je crois pas que c'est tout à fait positif. Bon il y a l'excès inverse si tu as une dictature. On se comprend aussi. Il a un juste milieu, genre... Je crois... Responsabiliser les gens est toujours important et il est valorisé mais... Moi, je crois que la vérité entre les deux est... Pour moi, elle est grise la vérité. Elle est pas noire ou blanche, perso. Donc, il y a des choses positives et des choses moins bonnes et voilà. Il faut prendre le meilleur.

A : Et... Quand tu es dans le « up », du stress on va dire.... Qu'est ce qui te permet de rendre ta charge de travail plus raisonnable ?

X : L'anticipation...

A : L'anticipation... Ok.

X : Il y a des moments où tu sais pas. Tu es forcément coincée parce qu'en plus, t'as des moments où il y a les imprévus, genre le système qui fonctionne pas. Alors là, c'est comme ça. Mais bon, on est au maximum, on anticipe mais moi, c'est la clé de mon métier : c'est anticiper à l'avance. Si je dois te rendre quelque chose pour la semaine prochaine, j'essaye de le faire un ou deux jours avant à avoir une marge de manœuvre si j'ai un souci. Comme les délais fiscaux non déclarés... quelque chose... Moi, j'ai toujours déclaré une semaine à l'avance parce que souvent, quand tu vas au dernier jour, tout est engorgé ça... Et donc, tu arrives plus à le faire. Tu... C'est une catastrophe. Voilà. On panique total parce qu'il faut appeler le FISC pour dire « Ecoutez. On y arrive pas... machin... », 'faut trouver une excuse. Voilà. Donc... On bosse plus parce que j'anticipe comme ça.

A : Ça va. Tu m'as dit que tu avais déjà pu travailler de la maison. Tu peux faire du télétravail quand tu veux ?

X : Oui. Presque quand je veux parce que nous, il faut quand même être au travail. Là, parce que tu as besoin... tu as des réunions des... de gens. Moi, j'ai une équipe. On peut pas toujours être... Plutôt pour un déménagement, une situation... ma situation personnelle...

A : Est-ce que du coup, ça t'est déjà arrivé de travailler depuis la maison hors de tes heures de travail ou en vacances ?

X : En vacances, j'évite. Maintenant... Autrefois, oui, plus en dehors des heures, oui ça m'arrive. Mais j'évite parce que quelque part, tu vois, moi je vais pas regarder mes mails professionnels [?]... mais parce que je considère qu'il y a un temps pour tout. Maintenant, ça m'arrive quand j'attends... j'ai un truc urgent, un truc en standby, exceptionnellement. Moi, je me suis mis un cadre de vie et voilà.

A : Ça va. Tu crois que c'est un... un... Si je comprends bien, c'est à toi de t'imposer ces limites-là. L'entreprise ne va pas te dire...

X : Non... J'ai un exemple. Avant, l'entreprise libérée, comme maintenant, mon chef me demandait vingt trucs. Donc moi, j'allais le voir, « écoute, tu me demandes ça, ça, ça. Moi j'ai ça, ça, ça. Quelles sont tes priorités ? Je peux pas tout faire. » Et donc, on fixe les priorités de manière raisonnables, ensemble. Ça aussi... ça je dois dire... ça, je... Donc, il faut fixer... Donc, comme dans l'entreprise autonome, c'est bien de donner une autonomie à une équipe mais... Ok, mais... Après, derrière, il faut s'assurer... que c'est pas parti... aller... Je sais pas quand est-ce que qu'ils vont rendre leur feuille, leur... leur bulletin de copie. Donc, à un moment donné, il faut être... faut faire des points et les aider... je vois... Les aider, quelque part, à grandir, à s'agrandir dans le domaine et... parce que, quelque part, l'autonomie, c'est un apprentissage pour ceux qui ne l'ont jamais eu. Et donc, je crois... C'est aussi, quelque part, une... Je veux dire, aider les gens, progressivement à découvrir, c'est comme... Tu es un oiseau qui était tout le temps en cage, tu ouvres la porte et ben, il va sortir comme ça. Il va revenir dans sa cage parce qu'il n'est pas habitué à sortir de sa cage et à se débrouiller. Donc, je crois que c'est un peu ça.

A : Est-ce que tu crois que c'est aussi une question d'éducation qui joue là-dedans ? De scolarité ? Ou c'est juste une question de caractère ?

X : Moi, je crois que c'est une question plutôt de... Il y a des gens qui sont plus indépendants que d'autres, qui par la vie, ont appris à... C'est pas une question d'étude forcément. Parce que moi, j'ai un collègue qui n'a pas de diplôme et qui se débrouille très bien en autonomie. Il a aussi ses limites parce que, quelque part, quand tu n'as pas un niveau d'étude, tu vas pas non plus... Il y a des limites à tout mais, en même temps, c'est quelqu'un que j'apprécie parce qu'il s'en sort, de manière intelligente, avec des solutions... pragmatiques quoi. Mais bon, ça panique personne. Pour donner le pendant, t'as des gens qui sortent de l'ENA avec une grosse culture, une grosse confiture mais on voit bien ce que ça a donné pour finir (*rire*).

A : N'est-ce pas (*rire*) ? Donc tu te poses des limites, est-ce que tu as d'autres tactiques pour te déconnecter du travail ?

X : Moi, mes tactiques, elles sont simples. Moi, je vais dire, quand je rentre du travail, ma première c'est que j'ai pour habitude de pas rallumer mon pc. J'ai mon GSM pro, je.... Bon, exception de mon chef mais il m'appelle exceptionnellement sinon, ça tombe en messagerie puis c'est tout. Si les gens sont habitués à ce que tu décroches, par exemple, pour donner que ça, tu réagis ben... oui. C'est ce que j'appelle les workaholics. Tu as rien d'autre à faire pourquoi pas mais, je ne sais pas si c'est une bonne chose. Après, on se plaint du burn-out mais voilà, c'est des gens qui peinent à se déconnecter. Moi, je sais très bien quoi faire pour me détendre (*rire*).

A : (*rire*) Est-ce que tu peux me décrire ton lieu de travail, vraiment l'environnement physique, les meubles, le bruit, la lumière ?

X : Oui. Alors nous, on est dans un vieux bâtiment qui va être détruit dans 2 ans et demi. Donc c'est vraiment du vieux matériel, pas très agréable. Je suis en partie chanceuse parce qu'on a une clim'. Donc, quand il fait très chaud, il n'y a pas de problème. Mais la majorité des gens ont une situation moins agréable de la mienne. Moi, personnellement, j'étais jamais... comment dire... au travail, c'est pas important le... comment dire... le... d'avoir des supers bureaux avec de la moquette de 10 centimètres... c'est... moi, personnellement, c'est pas ça qui fait la différence... Je veux dire, maintenant, si tu me donnes des plus beaux bureaux, des machins, je vais pas pleurer quoi mais... mais c'est... J'ai jamais mis l'accent dessus et, moi, c'est plutôt l'environnement à se sentir bien avec ses collègues. C'est plus important d'avoir une bonne relation dans la mesure du possible. Il y a des tensions, des conflits aussi des fois mais bon... ça... ça c'est inévitable.

A : C'est ça. Et du coup, vous êtes plutôt en open-space ou plutôt avec des bureaux individuels ?

X : Non. Mon directeur a un open-space fermé et nous on a un open-space ouvert (*rire*).

A : C'est bien (*rire*).

X : C'est bien... C'est pas bien... parce que j'ai travaillé en open-space avec 250 personnes sur des plateaux, ça déconcentre quand même pas mal. Il y a des moments, je me mets les écouteurs dans les oreilles pour m'isoler parce que j'aime pas trop. Mais, à un moment donné, il faut... enfin tu as besoin de te concentrer sur quelque chose, c'est pas toujours facile mais bon. C'est le monde moderne.

A : C'est ça. Ok. Tu peux me décrire une situation dans laquelle tu t'es senti particulièrement stressé par ton travail dernièrement ?

X : Dernièrement ?

A : Oui, ou... ou autre.

X : Dernièrement, non. Mais... c'est pas dans le cadre de l'entreprise libérée donc je ne sais pas si ça a un intérêt mais... *(pause)* Ben si, je peux dans... dans mon monde du travail, mon directeur avait convaincu qu'il faut faire à tout prix l'entreprise libérée. Il veut que tout le monde participe aux réunions et tout ça. Et il me met des réunions à des moments où je ne sais pas aller. Donc, on a une pression pour y aller dans ces réunions mais moi je n'y vais pas plus que ça parce que j'ai d'autres contraintes mais bon, c'est par choix. Mon directeur est d'accord... enfin mon chef direct est d'accord.

A : Donc là, c'est plus de pression que vraiment se sentir... on va dire inquiet, ou bien... ?

X : Oui et non. J'ai quelque part... comment dire... moi, je... je suis pas inquiet... J'ai vu beaucoup de système en 27 ans. Dans beaucoup de pays... enfin beaucoup de pays Européen mais bon, ça, c'est pas non plus... Je connais pas non plus tous les systèmes. Je crois que quelque part... je vais dire... Si tu sais ton métier, quelque part, pour moi, la difficulté c'est d'avoir une expérience suffisante dans le métier pour, quelque part, jouer avec les chiffres, avec les... avec les... ton métier à proprement dit. Donc là, ça devient intéressant. Si t'es en learning process, comme un jeune, je pense que c'est... plus stressant parce qu'il n'a pas ce... ce recul.

A : Ouais.

X : Tu vois, nous, dans la finance, souvent les gens ont une vision « Que le résultat » et pas bilan versus impact résultat sur le bilan. Donc ça, c'est tout le jeu quand tu connais les impacts des uns et des autres. Donc, tu sais si tu fais ci, si tu fais ça, voilà les conséquences, voilà donc ce jeu-là, une fois que tu baignes dedans, c'est...

A : Ok.

X : Je sais pas si ça répond à ta question...

A : Si. Si (*rire*). Pour résumer, que penses-tu de tes conditions de travail actuelles ?

X : Moi, je vais dire qu'elles sont bonnes parce que je... Mes conditions de travail, quelque part, je suis pas maître des circonstances de mon travail mais je suis maître de la manière dont je réagis avec. Et donc, j'ai toujours des contraintes, où mon groupe, où ma direction, qui va me mettre des choses à faire ou ne pas faire, pas prévues. Donc, à moi de les gérer et de... et quelque part, à moi de défendre mon steak. Si je vois qu'ils me demandent quelque chose d'impossible, ben à moi d'y aller les voir « Ecoutez, je suis désolé. Ça, je sais pas faire. J'ai pas l'équipe pour. » Et s'ils veulent pas l'entendre, ben tant pis, ils en auront pour leur argent ou ils changeront de bonhomme mais je vais pas me tuer pour... pour des gens qui m'ont pas donné les moyens. J'ai eu un job il y a très longtemps où on me demandait de réduire le délai de 50% avec moins de personnel. Je dis « Je peux pas ». Ils ont pas voulu. Ben, ils m'ont licencié économiquement. J'ai... j'ai pas regretté parce que quelque part, je me suis pas vendu. J'ai pas travaillé à me crever.

A : Oui, c'est ça... parfois ...

X : C'est pas qu'il y a des fois où je veux pas travailler plus parce qu'il faut mettre un bon coup de rein mais jamais... faut être raisonnable.

A : Ok. Est-ce que tu ressens parfois un débordement, de l'excès ou de la fatigue ?

X : De la fatigue, oui. Pas de débordement.

A : Ok.

X : De la fatigue, oui. Parce qu'il y a des jours où on dort moins bien, je sais pas, puis des fois... Bon en Belgique, quand t'arrives en voiture, tu es stressé par le trafic et le reste. T'arrives pas toujours dans les meilleures conditions mais bon, après... faut faire contre... Mauvais cœur, bonne fortune.

A : C'est ça. Je ne sais pas si c'est mieux ailleurs non plus...

X : J'ai pas d'hélicoptère... oui moi je... je le sais très bien parce que j'ai changé d'entreprise, l'herbe n'est pas plus verte ailleurs.

A : Non, non. (*rire*). Ben écoute, on arrive à la fin, est-ce que tu as l'impression qu'on a raté un sujet important, un élément que tu aimerais ajouter ?

X : (*pause*) Bah, je voudrais juste poser la question au moins, c'est quoi la définition d'une l'entreprise libérée ? Qu'est-ce que tu mets... C'est quoi ta définition, pour toi, d'une entreprise libérée ?

A : A-ha ! (*rire*) Alors, pour moi, bah c'est partir du principe, déjà, que tous les travailleurs sont égaux, que tu peux leur faire confiance, qu'ils savent comment faire leur boulot. Et après, d'un point de vue plus technique, on va dire, c'est réduire tous les contrôles internes, l'encadrement intermédiaire, etc., dans le but de... allez, d'améliorer ta performance, euh... et aussi de manière générale, le bien-être des employés, comme ils sont moins frustrés parce qu'ils sont pas obligés de passer par 36000 strates administratives. Et, ce qui est pas mal aussi mis en avant, c'est que ça permet l'échange d'idées, etc... et donc, en théorie, que ça améliore l'innovation etc.

X : Uhum.

A : Après, d'un point de vue purement du bien-être, je pense qu'il y a certains côtés très positifs, surtout, allez, la gestion du temps, la flexibilité, pouvoir avoir un contrôle sur ton travail. Il y a aussi toute la cohésion de groupe, parce qu'en général, l'ambiance est assez bonne en entreprise libérée. Mais je pense qu'après, il y a aussi un côté moins bisounours (*rire*) à l'entreprise libérée, qui... Bon, ça, c'est ce que je pensais initialement avant de me lancer dans tous ces entretiens... qui est, bah t'as pas de limites, donc qu'est-ce qui t'empêche, allez, de trop t'investir ? Parce que l'ambiance est tellement géniale donc t'as envie d'en faire encore plus...

X : Oui, je dirais dans un groupe qui fonctionne en entreprise liberté... libérée, pardon (*rire*), tu vois toujours des entrepreneurs et des suiveurs. Et donc, c'est pour ça, qu'il faut quand même toujours un guide, quelqu'un qui faire... Parce que, quelque part, nous on a un mini groupe d'entreprises libérées, mais il faut trouver une solution. Et s'il y a un problème, etc., il faut bien quelqu'un qui fasse le feedback, qui vienne voir. Et donc nous, on a aussi besoin des ingénieurs pour solutionner des choses, donc il faut une relation et pas attendre que... qu'il y en a qui disent : « Ah oui, on est pas venu me voir », donc si on vient pas me voir, ça peut tourner comme ça encore longtemps.

A : C'est ça.

X : Je crois que c'est ça aussi (*rire*).

A : Oui oui, non mais, comme dit, des gens qui... qui vont aller se surinvestir dedans et puis... Enfin, voilà, commencer à travailler depuis la maison alors que c'est pas nécessaire, etc, etc. Peut-être aussi, par exemple, on parlait de l'open-space, bah par exemple pour la concentration, y en a que ça dérange beaucoup, etc.

X : Bah j'ai appris à vivre avec, moi j'aime pas, c'est pénible pour certains côtés. Après, on dit qu'on perd 40%, j'avais entendu ou que j'ai lu, d'efficacité parce que t'en as un qui fait du bruit à côté, y en a qui vient de déranger. Des fois, j'ai des collègues qui parlent trop fort au téléphone parce qu'on a tout en commun ici. On est tous les uns à côté des autres. Lorsqu'il

y en a qui parlent trop fort... ça m'arrive aussi de déranger les autres. Je dis pas que c'est que les autres, mais bon, il y a forcément un moment où t'es moins productif pour cette raison, mais bon.

A : Faut voir après l'ensemble, parce que, bon, un open-space, c'est quand même... enfin, ça demande moins de volume, ça permet aussi un peu l'échange. Voilà, pour moi, il y a ces deux côtés de la balance en entreprise libérée et, pour le moment, je pensais voir plus de négatif que ça, si j'ose dire. Enfin, moi, je suis intimement convaincue que... il y a des gens à qui ça va très très bien convenir et qui recherchent ça et qui ne veulent rien d'autre, et d'autres qui vont être totalement pris au dépourvu. Et je pense, enfin, je posais justement la question de l'éducation, mais... je pense que ça peut quand même jouer, parce que, en tout cas, allez...

X : J'ai des ingénieurs, par exemple, qui sont des têtes, mais qui sont complètement des asociaux.

A : Oui, oui, bah ça...

X : Là-dedans, ils vont pas trouver leur bonheur. C'est pas des gens mauvais dans ce qu'ils font, mais quelque-part, c'est des gens qui vont jamais bien fonctionner dans un groupe, donc...

A : Je trouve que c'est vraiment un point super intéressant, vraiment la caractéristique personnelle, ce qui fait qu'une personne va s'épanouir ou ne va pas s'épanouir. Et, oui, je disais l'éducation, par exemple, enfin surtout le système français que je connais, où on te dit quoi faire (*rire*). Clairement, tu n'as aucune liberté. Tu sais que, moi, j'ai eu des cours avec des allemands, etc. (*rire*) C'est bête comme exemple, je me rappelle un des tout tout tout premiers cours. Donc, on était dans notre salle, il y avait nos allemands à côté, nos suisses. Et là, je vois une fille, qui, en plein milieu du cours se lève pour aller aux toilettes. Ma première réaction, ça a été : « Mais qu'est-ce qu'elle fait ? Elle n'a pas demandé l'autorisation. ». (*rire*) C'est bête, parce que... enfin, je veux dire, tu es adulte, tu sais très bien que tu vas aux toilettes quand tu veux. Enfin... tu sais très que, si tu vas aux toilettes maintenant, tu vas

rater peut-être quelques minutes du cours, mais qu'est-ce que ça peut faire ? Si tu te lèves sans faire trop de bruit, sans déranger les autres, quel est le problème ? C'est des questions bêtes comme ça, mais au fur et à mesure, (bon je me suis fait à ça), mais je voyais aussi qu'en cours, allez, ces personnes-là allaient poser des questions, remettre les choses en... question, etc. Et même pour les travaux de groupe qu'on devait rendre, enfin, moi, je me rappelle, j'étais souvent avec les mêmes filles qui étaient dans le même parcours français, et nous, on nous demandait de rendre A, bah on faisait A. Les autres, c'était toujours : « Ah bah, on nous demande A donc on va faire A + B. » (*rire*). On va toujours faire au mieux, on va essayer d'être créatifs avec ce qu'on nous a demandé. Nous, on était là : « Non non non, on peut pas faire A + B, parce qu'on nous demande A et si on fait A + B, ça va pas être bon ». C'est vraiment bête hein, maintenant que j'y pense avec le recul. Je me dis (*rire*)... Je pense que c'est aussi cette attitude, cet esprit, qui fait que, une fois que tu arrives en entreprise...

X : Je crois que tu as aussi des caractères... parce que je vois, ma petite dernière, Sarah, que tu connais, elle est très indépendante. Elle pose des questions et elle me demande. Elle me remet en question. Ça n'a rien à voir avec l'entreprise libérée. Elle me pose des questions : « Est-ce que je peux pas faire ça comme ça ? » et elle me le demande de manière intelligente. Et si elle arrive à me convaincre, bah je dis oui. Je trouve aussi que la responsabiliser, c'est moi aussi... ça lui permet. J'ai vu son bulletin. On met bien qu'elle est très indépendante, etc. donc on voit qu'elle se débrouille bien, donc ça fait plaisir quoi. Quelque part, il y a une question de caractère.

A : C'est ça. Pour moi aussi, il y a une question de caractère.

X : Ce que j'ai pas vu avec l'aîné, mon fils pas non plus. Mais bon après...

A : Voilà, moi personnellement, je sais que, enfin... je pourrais jamais travailler dans une entreprise où c'est directif... ça m'insupporte au possible (*rire*).

X : Je comprends.

A : Mais, euh, c'est qu'il faut... Enfin, comme tu disais, il faut savoir, déjà, se mettre un cadre : « ça, je suis capable de le faire, ça, je ne suis pas (insiste) capable de le faire. ». Il faut savoir communiquer avec les autres. Parce que je vois, par exemple, dans mes travaux de groupe, parce qu'il faut en faire 36000 quand tu fais des études. Il y en a qui sont incapables de communiquer. Tu sais jamais... Tu sais pas s'ils s'en sortent, s'ils ont besoin d'aide. Tu sais pas où ils en sont. Ils communiquent pas. Tu leur poses trois fois la question, ils te répondent pas. (*rire*) Je veux dire, à la limite, la réponse...

X : Oui, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

A : C'est ça, je me fiche de la réponse en elle-même, je veux juste qu'on communique, qu'on travaille ensemble quoi. Si y a un problème, c'est pas grave. Qu'au moins on soit au courant, qu'on puisse aller de l'avant (*rire*), mais il y en a qui... je sais pas. Voilà, ça, la communication. Savoir aussi un peu se discipliner, se dire : « Maintenant, je travaille, je me concentre. Et il faut que je fasse cette tâche-là. Et je vais essayer de m'y prendre... ». Et aussi, ne pas constamment déléguer, parce que, il y en a : « Ah bah, je vais déléguer là, comme ça, c'est la responsabilité de l'autre et j'ai pas à m'en soucier » (*rire*). Ça marche pas non plus.

X : Oui mais ça arrange.

A : C'est ça aussi, il faut supporter le poids de la responsabilité.

X : Ils veulent se comporter comme des directeurs. Ils veulent pas la responsabilité. Je résume, mais c'est là un petit peu la difficulté. Il faut les amener à réfléchir, mais intelligemment. Mais bon, c'est pas toujours facile... En fait, tu es confronté à l'humain, donc tu as des caractères différents. Ce sont des personnes que tu côtoies, bah voilà, c'est pas toujours facile.

A : Après, c'est pas pour autant que, il y a des mauvais caractères ou des bons caractères. Je pense juste que c'est un modèle qui est très bien mais seulement pour une ...

X : Bah moi, y a des gens...

A : ... partie limitée de la population.

X : ... ils sont nuls professionnellement. Ils sont pas nuls, enfin, dans le travail dans lequel ils sont actuellement. Mais c'est pas des nuls d'un point de vue personnel. Ils sont pas faits pour ce job. Ils devraient faire autre chose. Ils ont un caractère qui vont pas du tout au bazar. Moi, c'est ce que j'ai constaté souvent. Il y a une personne qui ait zéro valeur quelque part ou sur quelque chose. Mais on peut être mis dans une situation où on est pas à la bonne place. Donc il faut essayer de trouver la bonne place.

A : C'est ça. Je crois qu'il y a aussi derrière...

X : « Et nous avons les moyens de vous faire changer » (*rire*).

A : ... une question de valeurs. Parce que, enfin, par exemple, allez dans l'aéronautique, etc., par exemple, t'as pas spécialement envie de participer à l'élaboration, allez je sais pas, d'avions de chasse ou (*rire*) de trucs pour l'armée. Ça peut aussi en gêner certains et je pense que... Bon là, c'est un exemple un peu extrême avec un côté militaire. Mais, on va dire, il y a aussi une question de valeurs, simplement, de vouloir respect l'humain. Voilà, ce type de valeurs-là que certains personnes recherchent et qu'elles trouvent en entreprise libérée.

X : Voilà, après c'est à toi de choisir. Je sais que dans mon entreprise répare des moteurs civils et des moteurs d'avions militaires, mais pas les avions qui ont des bombes etc., c'est les avions de transport. Bon après, maintenant si je savais qu'on fabriquait des bombes et des machins, je sais pas si j'ai envie que mon groupe fabrique des armes aussi donc je sais pas si ça m'aurait plu autant que tel de travailler pour ça mais on verra. Après, il faut bien gagner sa vie.

A : Voilà, après, oui, si j'en reviens un peu... au côté... on va dire, stress et burn-out. Je pense qu'on en revient encore à ce qu'on disait avant, savoir se poser soi-même des limites, qui pour moi, est important.

X : Je crois qu'il y a les deux effectivement, mais c'est une autonomie qui s'apprend dans le temps. Mais il y a vraiment des personnes qui sont... qui foutent une pression telle sur les gens, donc les gens qui sont déjà en situation difficile peut-être perso ou autre, qui font une accumulation et... Moi j'ai pas de jugement sur les gens qui tombent en burn-out.

A : Moi non plus.

X : C'est pas... Non mais, je veux dire, les gens qui sont dans une situation pas possible, des gens qui peuvent vraiment stresser.

A : Bon, après, je crois que de base, il y a des gens qui arrivent mieux à gérer le stress que d'autres. Je crois, bon là c'est vraiment purement... c'est un avis purement personnel, je crois aussi que les personnes qui sont très idéalistes vont avoir plus de mal. Surtout, au début de la carrière, où tu arrives pas encore à remettre les choses en perspective, on va dire. Les personnes idéalistes, ils se disent : « Je vais réussir à faire X projets en tel temps », ou même...

X : Chez nous, je te donne un exemple, on a une personne que je connais qui maintenant travaille un peu dans des mini projets. À un moment donné, il a demandé à être cadre. Ils lui ont donné sa chance. On lui a fait faire des cours de formation. On lui a donné une formation. Et quand il a été vraiment confronté à la responsabilité, il a lâché prise. Il a tout saboté. Il a tout fait, je sais pas, comme quelqu'un qui dans une serre, qui prend un caillou pour casser les vitres. Ça marche plus, je veux dire, après. Et donc il s'est sabordé tout seul. Il y a des gens qui savent pas... Et c'est dommage, après, ils se plaignent d'X et Y, mais quelque part, ce sont eux qui se sont détruits tout seuls. C'est pas l'entreprise qui a voulu les saborder. C'est un exemple concret auquel je pense. Et c'est dommage, parce que c'est pas des gens idiots, mais c'est des gens qui sont incapables de fonctionner dans ce qu'ils pensent qu'ils pourraient être. Moi, je connais mes limites, je sais très bien où je ne serai pas. J'aspire plus aujourd'hui à... enfin, c'est peut-être parce que j'ai pris de la bouteille (*rire*)... je pense que ça aide aussi. Je sais très bien que je ne serai plus à un tel niveau, et voilà, et je n'aspire pas à être à ce niveau parce que j'ai pas envie de faire de politique.

A : C'est ça. Oui, mais je crois qu'il y a aussi... rien que l'expérience professionnelle qui joue, avec le temps, tu apprends à...

X : Un très bon mécanicien, lui, va aussi trouver des solutions parce qu'il a l'expérience. Si moi je débute, je vais pas l'avoir. Ça veut pas dire que je vais pas trouver une solution, mais voilà, globalement, c'est quand même des gens qui ont plus l'habitude.

A : Voilà, tu sais, allez, le temps que va prendre cette tâche, etc.

X : On a une personne, un mécanicien, qui a trouvé des solutions, mais il s'est vraiment investi. Il a fait plus d'heures pour vraiment connaître un nouveau moteur etc. et il a trouvé une solution. Mais il a voulu s'investir. Après, il y a aussi une forme de volonté.

A : C'est ça.

X : Il a proposé des solutions qui ont été acceptées, qui ont vraiment permis d'améliorer le schmilblick. Donc c'est possible mais il faut aussi que la personne, quelque part, sorte du bois avec une envie. Si je veux que suivre et mettre les pieds sous la table...

A : Ça marche pas.

X : Je suis autonome, mais comment, je ne sais pas (*rire*).

A : Non, bah faut... il en faut pour tout le monde.

X : Bien sûr. Non mais je sais qu'il y a des gens pour qui ça marche jamais. Ils seront que des gens à qui il faut donner des instructions. Et quelque part, ils sont rassurés dans un truc... Moi je connais des gens, qui sont... Il faut leur donner un travail, que ce soit toujours le même, qui les rassure et sinon ils sont en panique. Tu leur mets...

A : Je ne juge pas. Je comprends très bien que certains soient... aiment leur routine. C'est confortant. Voilà, il n'y a pas... Je veux dire, je juge pas, (*rire*) c'est pas mauvais non plus.

X : Oui, mais comme disait Wilson Churchill, c'est l'erreur, c'est l'expérience, c'est le changement, c'est d'avoir fait beaucoup d'erreurs qu'on apprend. On s'améliore par les erreurs aussi. On ne fait pas d'omelette sans casser des œufs.

A : C'est ça. Il faut un peu se pousser pour sortir de sa zone de confort.

X : Bah on le fait rarement naturellement. C'est par les circonstances qui nous poussent autour. Parce que tout le monde aime bien sa zone de confort.

A : Ah oui.

X : Pour y sortir, quelque part, il faut être habitué et faut qu'on te mette d'autres paramètres. Naturellement, tu as toujours envie de retrouver ton... ta zone de confort, c'est naturel.

A : Oui, oui. C'est sûr, c'est sûr. Non mais euh... J'y pense comme ça, mais est-ce que, par hasard, enfin est-ce que ton entreprise t'a donné des cours de gestion du stress ? Ou une formation du genre ?

X : Non. Dans une autre entreprise avant, formation en leadership, etc. donc on donne des formations, mais ici, non, ils n'ont pas.

A : Parce que j'ai certaines entreprises, où ils me disent qu'ils font, par exemple, de la sophrologie, qu'ils ont eu des formations de gestion du conflit, de gestion du stress...

X : Bah ça aide. Par exemple, j'ai eu des formations, comment on appelait ça ? (pause) Je n'ai plus le terme, mais c'est être à l'écoute des gens, faire répéter ce qu'ils veulent comprendre, comment on appelle ça ? Je n'ai plus le terme, il m'échappe. Tu vois ce que je veux dire ?

A : (*cherche*) Active listening.

X : Oui c'est un équivalent, mais en anglais, je l'ai eu en français, un terme...

A : Je ne sais plus (*rire*), je l'ai eu en cours d'anglais.

X : Je trouve que c'est très intéressant, parce que, quelque part, ça a des horizons et ça aide aussi. Je dis pas... Il faut voir toujours la technique. Pour moi, la technique qu'on t'apprend. Si on t'apprend une technique, une méthode, pour ton travail, il faut que ce soit pas un truc ésotérique, excuse-moi. Il faut que ce soit un truc simple et très applicable facilement. Et moi, j'ai eu des formations où c'était très machin et fallait chaque fois prendre le bouquin pour se remettre dedans (*rire*). Finalement, tu les prends mais tu les utilises jamais. Les formations qui sont faciles à mettre en œuvre, et les choses, quelque part, pratico-pratique, ça marche. Et puis, tu as les tiennes. Tu as aussi tes propres règles, ton expérience.

A : Non, c'est intéressant de voir, parce que... Enfin, allez, là, par exemple, j'étudie la prévention du burn-out par rapport à l'organisation du travail en elle-même. C'est aussi intéressant de voir l'autre pendant, qui est notamment impliqué, qui est complémentaire, qui est le... on va dire, la prévention au niveau individuel.

X : Bah moi j'ai eu un chef, pas dans l'entreprise libérée, que j'ai eu avant. Si je venais et moi je suis toujours honnête. Quand on peut faire trois options, j'explique les trois options. Et ce chef-là, qui était suisse, était en mode panique. Il comprenait rien, et donc, après j'ai compris. Il fallait lui donner qu'un seul truc et machin, mais bon... Moi, par honnêteté intellectuelle, je voulais dire... qu'on puisse discuter des options. Et là, il comprenait pas les choses comme ça. Il tremblait presque (*rire*). Il fallait lui donner le truc et puis voilà. Ça, je dois dire, que j'ai eu un peu de mal à fonctionner comme ça, parce que j'aime bien l'honnêteté. Non, mais je veux dire, l'honnêteté intellectuelle, de dire qu'il y a plusieurs options. Après, il y a un choix à faire. T'es pas le chef du chef donc voilà. Je trouve que c'est bien, qu'ensemble, on se convainc, que tu peux donner des arguments pour et contre, vendre la meilleure option. Mais, quelque part, tu as aussi un supérieur qui doit te dire

quelque chose que t'as pas vu, dire, il y a aussi ça ça. On a pas tous les tenants et aboutissants de quelque chose. Voilà.

A : Il y en a qui ont pas envie de réfléchir, c'est sûr (*rire*).

X : ça aussi, c'est vrai, c'est vrai.

A : Voilà, voilà. Ecoute, j'ai fait le tour. Est-ce que tu penses à autre chose ?

X : Comme ça, non.

A : Non ? De toutes façons...

X : Juste de manière, pour moi, synthétique. Moi, ce que je vois, c'est qu'il y a deux courants. C'est que les gens qui sont bisounours et puis les gens où on les regarde. Mais, pour moi, la problématique vient plutôt au niveau du directeur, du CEO, plus. Il faut à tout prix faire ça, il y a pas mieux que ça.

A : Les pro libération.

X : Je crois que ce qu'ils se rendent pas compte, c'est qu'il faut mettre des directions et donc c'est son comité de direction qui l'a, entre guillemets, recadré pour arriver à des plans... C'est comme ça qu'on est arrivés à la production, à des minies équipes autonomes, pour arriver à solutionner des problèmes et qui sont très bien réussies, voilà quoi. Alors qu'avant, il partait dans la nature et on le retrouvait plus.

A : Bah c'est vrai que... un des points centraux de l'entreprise, c'est toujours la figure du leader... Vraiment une vision particulière et c'est dangereux dans le sens où, parfois, si ce leader, on va dire charismatique, s'en va, et bah ça peut mettre en péril la libération de l'entreprise, etc. quoi. Enfin bon...

X : Enfin, moi, de mon expérience, j'ai toujours vu les entreprises qui ont le mieux fonctionné, c'est des gens qui savaient clairement ce qu'ils voulaient faire, mais qui ont respecté et qui ont fait avec les gens qui étaient autour d'eux. Mais ils ont une vision claire, ils savent la vendre et ils savent la faire mettre en place, enfin, en déléguant une autonomie de cette vision, mais... Je trouve que, pour moi, c'est le meilleur système. Donc, si on a la chance d'avoir un CEO comme ça... Moi, j'ai pour l'instant pas un CEO qui partage ça. C'est dommage, mais bon... Il est plus chef de projet, mais pas... Pour moi, c'est comme s'il subit toujours et avec un train de retard. J'ai pas à donner une vision claire, donc ça, c'est un peu frustrant.

A : Il va peut-être s'améliorer.

X : Non je pense pas.

A : Non ?

X : Non, mais bon, c'est un caractère. Après bon, il a d'autres qualités, et celle-là, il l'a pas. En mettant l'entreprise libérée, je pense... Il s'est un peu sabordé chez nous et le groupe, quelque part, l'a mis un peu sous contrôle si je peux dire. Pour le dire gentiment. Il y a beaucoup de trucs confidentiels là-dedans que je peux pas trop citer.

A : Ça va. On est bons ?

X : Bah je pense oui, sauf si tu avais d'autres questions à poser.

A : Non c'est bon.

X : J'espère que ça va t'aider.

