UCLouvain

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

Étude exploratoire de la contribution de trois mécanismes d'autogestion à la génération de reconnaissance au travail

Étude du cas des organisations EGTB, Quinoa et IBA

Auteur : Nicolas Grevesse
Promoteur : Laurent Taskin
Année académique 2022-2023

Remerciements

En premier lieu, je souhaiterais adresser mes plus sincères remerciement à mon promoteur, Laurent Taskin, pour m'avoir guidé tout au long de cette recherche grâce à ses précieux conseils, et pour avoir manifesté de l'intérêt envers ma recherche ainsi qu'une grande ouverture d'esprit à mon égard malgré mon manque d'organisation, en trouvant toujours du temps pour m'aider à avancer durant une période pourtant surchargée.

La réalisation de ce mémoire n'aurait jamais été possible sans l'intelligence collective de l'ensemble des individus y ayant contribué. Ainsi, pour avoir accepté de me consacrer du temps et de répondre à mes questions avec une grande transparence, j'aimerais remercier toutes les organisations au sein desquelles j'ai pu effectuer ma recherche, et en particulier les personnes qui m'ont aidé à prendre contact avec les différents acteurs de celles-ci : EGTB et Olivier Mareschal, Quinoa et Fatima Biberian, IBA et Hugues Ronsse, ainsi qu'ALAN et Jonathan Orban.

Je tiens également à remercier du fond du cœur Pauline Huillard, pour m'avoir soutenu dans les moments plus difficiles, et pour avoir toujours pris la peine et le temps de me relire, ce qui m'a permis de prendre du recul sur ma recherche. Il ne fait aucun doute que je lui dois en partie la fierté de cet accomplissement personnel.

Finalement, j'aimerais exprimer ma plus chaleureuse gratitude envers Paul Rollman, pour m'avoir aiguillé dans le choix de ce mémoire, et pour les nombreuses attentions dont il a fait preuve à mon égard tout au long de la rédaction de celui-ci.

Table des matières

Introduction générale 1
PARTIE 1 : LA REVUE DE LITTERATURE 3
Chapitre 1 : L'autogestion et ses formes contemporaines 3
Section 1 – Contexte d'émergence 3
Section 2 – Tentative d'élaboration de la définition de l'autogestion 5
Section 3 – Les formes contemporaines d'autogestion 6
Section 3.1 – L'holacratie 7
Section 3.2 – L'entreprise libérée 8
Section 3.3 – L'organisation Opale 9
Section 3.4 – Analyse des similarités et dissimilarités de ces trois NFOT 10
Section 4 – Mécanismes d'autogestion 12
Section 4.1 – Prise de décision collective 13
Section 4.2 – Autonomisation des travailleurs 14
Section 4.3 – Rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail 15
Résumé du chapitre 16
Chapitre 2 : La reconnaissance au travail 17
Section 1 – L'importance de la reconnaissance au travail 17
Section 2 - Approche philosophique : la reconnaissance au niveau sociétal 18
Section 3 – Approche psychologique : la reconnaissance au niveau individuel 19
Section 3.1 – Les dimensions psychologiques de la reconnaissance 19
Section 3.2 – Le déni de reconnaissance 20
Section 3.3 – Le soutien organisationnel perçu 21
Section 4 - Approche gestionnaire : la reconnaissance au niveau organisationnel 22
Section 5 – Angle de définition de la reconnaissance au travail 24
Section 5.1 – Liens entre les différentes approches 24

Section 5.2 – Le choix d'une approche de la reconnaissance 25
Résumé du chapitre 27
Chapitre 3 : Autogestion et reconnaissance au travail 28
Section 1 – Mise en relation des deux premiers chapitres 28
Section 1.1 – Explication des liens entre l'autogestion et la reconnaissance 28
Section 1.2 – Choix d'une grille d'analyse 30
Section 2 – Elaboration de la question de recherche 31
PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE 33
Chapitre 4 : Le choix de la méthodologie 33
Section 1 – La démarche de recherche 33
Section 2 – Le choix du terrain d'étude 34
Section 3 – La méthode de collecte de données 36
Section 4 – La méthode d'analyse des données 38
Section 5 – Perspective critique de l'approche choisie 39
Section 5.1 – Biais potentiels 39
Section 5.2 - Limites 40
Résumé du chapitre 41
Chapitre 5 : Présentation de l'étude de cas 42
Section 1 – Présentation des organisations étudiées 42
Section 1.1 – EGTB 42
Section 1.2 – Quinoa 44
Section 1.3 – IBA 47
Section 2 – Critères de sélection de ces trois organisations 50
Section 2.1 – Critères de sélection de l'échantillonnage théorique 50
Section 2.2 – Structure des organisations et choix des profils interrogés 51
Section 3 – Caractérisation de ces organisations à travers les NFOT étudiées 53
Section 4 – Présentation de l'arbre thématique 54

Résumé du chapitre 56
Chapitre 6 : Présentation et analyse des résultats 57
Section 1 – Prise de décision collective 57
Section 1.1 – La considération égalitaire de la collectivité 57
Section 1.2 – La participation et l'implication de la collectivité 59
Section 1.3 – L'issue de la décision collective 60
Section 1.4 – Le fonctionnement en équipes autonomes 61
Section 2 – Autonomisation des travailleurs 61
Section 2.1 – Auto-responsabilisation et absence de contrôle 62
Section 2.2 – Autonomie dans le travail 65
Section 2.3 – Autonomie dans le temps de travail 65
Section 3 – Rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail 66
Section 3.1 – Flexibilité du rôle 66
Section 3.2 – Variation des tâches 68
Section 3.3 – Opportunités de développement 69
Section 4 – La réponse à la question de recherche 70
Conclusion générale 74
Section 1 – Mise en perspective de l'étude de cas 74
Section 2 – Perspective critique de la théorie sur l'autogestion 75
Section 3 – Une approche personnelle de l'autogestion en entreprise 77
Section 4 – Limites de la recherche 78
Section 5 – Implications managériales de la recherche 79
Bibliographie 82
Annexes 95
Annexe 1 – Guides d'entretien 95
Annexe 2 – Entretiens réalisés dans un but exploratoire ou d'approfondissement 96
Annexe 3 – Construction de l'arbre thématique 97

Arbre thématique d'EGTB 97
Arbre thématique de Quinoa 98
Arbre thématique d'IBA 99
Annexe 4 : Informations additionnelles sur les organisations étudiées 100
Le processus en M de l'exercice d'intelligence collective chez IBA 100
Annexe 5 – Tableaux 101
Annexe 6 – Figures 107
Annexe 7 : Retranscription et résumé des entretiens 112

Liste des initiales

AG	Assemblée Générale
ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ASBL	Association Sans But Lucratif
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
BU	Business Unit
CA	Conseil d'Administration
EGTB	Entreprises Générales de Travaux du Bâtiment
ERT	Entreprises récupérées par les travailleurs
ETP	Equivalent Temps Plein
F	Financier
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IBA	Ion Beam Applications
NF	Non Financier
NFOT	Nouvelles Formes d'Organisation du Travail
OKR	Objectives and Key Results
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OVAT	Observatoire de la Vie Au Travail
PI	Projets Internationaux
SA	Société Anonyme
SOP	Soutien Organisationnel Perçu
VUCA	Volatility Uncertainty, Complexity & Ambiguity

Liste des tableaux

Tableau 1 - Leviers de la reconnaissance au travail (Antoine et al., 2017) selon les pratiques de la reconnaissance au travail qu'ils impactent (Brun & Dugas, 2005)..... 26
Tableau 2 - Détails des entretiens semi-directifs réalisés au sein des trois organisations étudiées 38
Tableau 3 - Synthèse des trois organisations selon les différents critères de constitution de l'échantillonnage théorique..... 51
Tableau 4 – Principaux résultats de l'étude d'après leur récurrence et leur impact sur les quatre dimensions de la reconnaissance au travail..... 74
Tableau 5 – Comparaison des terminologies dans la littérature académique (El Khoury et al., 2022, p.12)..... 101
Tableau 6- Plans d'interaction et pratiques de reconnaissance (Brun & Dugas, 2005, p.86). 102
Tableau 7 - Synthèse des corrélations entre la reconnaissance et chacune des autres variables mesurées selon Antoine et al. (2017, p.92-93)..... 103
Tableau 8 - Définition et classement des leviers de reconnaissance financiers et non financiers selon leur corrélation avec la reconnaissance (σ) et mise en relation avec les modèles de Taskin et Dietrich (2020) et de Brun et Dugas (2005)..... 104
Tableau 9- Le choix des cas pour la constitution d'un échantillonnage théorique (Hlady Rispal 2002, p.82)..... 104
Tableau 10 - L'échantillonnage théorique et le mécanisme de comparaison constante (Guillemette & Baribeau, 2006, p.108)..... 105
Tableau 11 - Qualification rapide des avantages et inconvénients des méthodes de recherche (Hlady Rispal, 2002, p.117) 105
Tableau 12 - Les différences et similitudes entre autogestion et horizontalité chez Quinoa (Quinoa, 2023, p.10) 106
Tableau 13 – Quantification qualitative de l'impact, positif et négatif, de chaque mécanisme d'autogestion (PDC, AT, RRT) sur les quatre dimensions de la reconnaissance au travail (R1, R2, R3, R4)..... 106

Liste des figures

Figure 1 - Particularités et similitudes des trois formes contemporaines d'autogestion..... 12
Figure 2 - Particularités et similitudes des trois approches de la reconnaissance 25
Figure 3 - Design de recherche d'étude de cas inspiré du modèle de Yin (2009, cité dans Barlatier, 2018, p.8)..... 35
Figure 4 - Organigramme des espaces de délibération collective au sein de Quinoa 45
Figure 5 - Structures organisationnelles simplifiées d'EGTB, de Quinoa et du département manufacturing & supply chain chez IBA 52
Figure 6 - Arbre thématique représentant la subdivision des mécanismes d'autogestion en catégories..... 54
Figure 7 - Ampleur de l'impact des trois mécanismes d'autogestion sur les quatre dimensions de la reconnaissance au travail 72
Figure 8 - Conditions for Fluid Teams (Bushe & Chu, 2011, p.182) 107
Figure 9 – Schéma des structures des entreprises opales (Laloux, 2015, p.447) 107
Figure 10 - Schéma des 5 stades d'évolution des organisations selon Laloux (Ledoux, 2017, p.87)..... 108
Figure 11 - Comparaison de la résilience des systèmes fragiles, robustes et antifragiles (Botjes et al., 2021, p.3)..... 108
Figure 12 - Les différents niveaux de définition de la reconnaissance au travail selon l'approche disciplinaire (Antoine et al., 2017, p.16)..... 108
Figure 13 - Les quatre pratiques de la reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2005, p.80) 109
Figure 14 - Impact du soutien organisationnel perçu sur différentes composantes du travail et effet de médiation, d'après l'étude de Caesens & Stinglhamber (2014, p.264)..... 109
Figure 15 - Les piliers de la gouvernance chez Quinoa (Quinoa, 2021, p.2)..... 110
Figure 16 - Organigramme affiné des rôles de chacun des onze membres de l'ONG Quinoa (Quinoa, 2022, p.2) 110
Figure 17 - Ventilation par activité du chiffre d'affaires consolidé d'IBA en 2022 (IBA, 2023, p.46)..... 111
Figure 18 - Les quatre grandes lignes directrices de l'entreprise IBA (IBA, 2023, p.34) 111

Introduction générale

Ce mémoire consiste en une étude exploratoire de l'impact de trois mécanismes d'autogestion sur la génération de reconnaissance en milieu organisationnel. Ce sujet a été choisi en raison de l'intérêt actuel qu'il suscite au sein de l'étude des organisations.

« Nous vivons dans un monde hyper compétitif ou rester statique signifie devenir obsolète, c'est l'hypothèse de la 'Reine Rouge » (Samuelian-Werve, 2020, p.8). Selon de Ridder et al. (2019), 40% à 65% des métiers exercés en 2019 sont voués à disparaître d'ici 2030. Actuellement, le modèle d'organisation néolibéral fait face à une crise de légitimité (Deblangy, 2021). Par ailleurs, comme le souligne Jack Welch (cité dans Henri et al., 2008, p.6) ajoute : « *lorsque la vitesse d'évolution du marché dépasse celle de l'organisation, la fin est proche* ». Autrement dit, l'environnement volatile, incertain, complexe et ambigü (acronyme « VUCA » en anglais) qui caractérise le 21ème siècle pousse un grand nombre d'entreprises à opérer des changements de grande ampleur quant à leur structure, leur organisation, ou encore leurs modalités de prises de décisions (Battistelli, 2019). L'autogestion en tant que système organisationnel apparaît alors comme une alternative aux systèmes capitalistes en crise (Jakovljević, 2016). Ses principes de flexibilité et d'antifragilité semblent très bien s'adapter à l'environnement organisationnel contemporain. En effet, depuis la toute fin du 20ème siècle, on remarque une augmentation considérable des activités économiques autogérées (Ferreira, 2000), qui a mené à l'émergence de formes contemporaines d'autogestion.

Deuxièmement, la reconnaissance au travail est dernièrement devenue une préoccupation managériale majeure car elle a un impact significatif sur le bonheur au travail (Deloitte et Cadremploi.fr, 2015), la qualité de vie au travail (ANACT, 2013), l'engagement et la satisfaction au travail (Caesens & Stinglhamber, 2014), entre autres. En outre, le fait que la reconnaissance contribue à réhumaniser le travail et à générer du sens dans celui-ci en fait une des finalités principales du management (Taskin & Dietrich, 2020).

Enfin, les spécificités de certaines pratiques issues de l'autogestion semblent générer de la reconnaissance au travail de manière ambigüe et particulièrement intéressante. Dès lors, le fait que la littérature scientifique étudie actuellement peu ce sujet nous conforte dans l'idée d'approfondir cette relation à travers la question de recherche suivante :

« Dans quelle mesure les mécanismes d'autogestion, à savoir la prise de décision collective, l'autonomisation des travailleurs, et la rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail, contribuent-ils à la génération de reconnaissance dans le travail ? »

Afin de mener à bien cette recherche, ce mémoire est subdivisé en deux parties principales.

La première, la revue de la littérature, consiste en une analyse des travaux scientifiques de recherche existant dans le domaine. Elle vise, dans un premier temps, à se pencher sur l'autogestion, afin d'en dégager les notions importantes et de fournir un portrait complet de ce concept en expliquant son contexte historique, ses définitions et notions proches, ses formes contemporaines, et ses mécanismes. Dans un second temps, elle explore la thématique de la reconnaissance ses différentes approches, et en détermine une approche et un modèle à considérer pour la suite du travail. Enfin, elle approfondit la relation entre ces deux concepts dans un dernier chapitre qui se conclut par la formulation de notre question de recherche.

La seconde partie reprend la recherche empirique. Pour commencer, la méthodologie, une étude exploratoire de cas multisites, est présentée afin de structurer la recherche et de justifier le positionnement épistémologique interprétativiste adopté. La collecte de données relative à cette étude s'effectue par le biais d'entretiens semi directifs au sein des organisations EGTB, Quinoa et IBA. Ces dernières sont ensuite présentées afin de mieux comprendre leur fonctionnement, structure et intérêt pour la recherche. Enfin, les données empiriques sont regroupées et analysées à l'aide d'un arbre thématique dans un dernier chapitre qui formule et explique, par la même occasion, la réponse à la question de recherche.

Le mémoire se conclut par la réalisation de différents constats permettant d'apporter un recul supplémentaire sur la recherche. Tout d'abord les résultats obtenus sont mis en perspective par rapport à leur potentiel de généralisation. Dans un deuxième temps, un point de vue prudent et nuancé est apporté au modèle autogestionnaire par le biais de critiques émises à son égard découlant du croisement de la théorie et des observations empiriques. D'autres limites, relatives cette fois à l'étude, sont évoquées par la suite afin de mettre en évidence les principales difficultés rencontrées lors de la recherche. Pour terminer, plusieurs recommandations managériales sont émises, ce en vue de proposer des solutions aux problèmes ayant été identifiés dans cette étude concernant l'application des mécanismes d'autogestion en milieu organisationnel.

PARTIE 1 : LA REVUE DE LITTERATURE

Chapitre 1 : L'autogestion et ses formes contemporaines

Section 1 – Contexte d'émergence

Le concept d'autogestion serait apparu sous des formes embryonnaires depuis le 13ème siècle au moins avec la gestion collective de biens communs (Ostrom, 1990). Cet idéal n'a depuis cessé d'évoluer à travers le temps.

Au 19ème siècle, des mouvements de travail associatifs et autogestionnaires comme les phalanstères, inspirées de Charles Fourier, et les fermes coopératives développées par Robert Owen ont émergé (Tiriba, 2015). La paternité de l'autogestion fait débat dans la littérature, en raison des origines multiples de ce terme. Certains, comme Jean Bancal (1970, cité dans Canivenc & Moreau, 2020), attribuent l'autogestion au courant politique anarchiste et plus particulièrement à Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865) qui en était le père. Son ouvrage *Qu'est-ce que la propriété ?* publié en 1840, a joué un rôle important dans ce courant, en y exposant différentes réflexions sociétales et économiques.

Proudhon y questionne l'idée de la propriété privée, qui est selon lui un vol, et favorise plutôt la répartition équitable des ressources et le droit à tous de contrôler les moyens de production et de participer aux décisions (Delmas, 1995). Proudhon prône l'autogestion économique, paradigme à travers lequel les individus s'associent librement pour échanger les produits de leur travail, ainsi que le fédéralisme politique, qui suppose des institutions organisées de manière décentralisée et participative. Ces deux principes ont inspiré le mouvement autogestionnaire de la Commune de Paris en 1871 (Bancal, 1971). Il critique également le capitalisme et le contrôle de l'Etat, en préconisant des formes d'organisation économique plus égalitaires (Guérin, 2010). Des similitudes entre ces principes et ceux de l'autogestion, développés plus loin, peuvent être observées, à noter que Proudhon était également en faveur de l'autonomie ouvrière telle qu'il l'explique dans son livre posthume de 1865 (« un inédit de Proudhon », 2010).

D'autres, comme Guillerm et Bourdet (1975) ou encore Sartan (1967), attribuent plutôt ce concept à Karl Marx (1818-1883), fondateur du courant marxiste et éminent penseur du communisme, qu'ils considèrent comme le théoricien de l'autogestion même si ce dernier

n'avait pas connaissance de ce terme. En effet, le courant marxiste met en avant des idées qui font aujourd'hui partie des principes de l'autogestion.

Tout d'abord, il critique le capitalisme et l'accaparement des moyens de production par une élite menant à l'aliénation. Prônant la désaliénation, soit la prise de contrôle par les ouvriers des moyens de production et de leur travail (Jakovljević, 2016 ; Mahieu & Tréhondat, 2022), il questionne la position de dirigeant capitaliste, obsolète dès lors que les ouvriers sont capables de s'autogérer. Cette réflexion est à la base du mouvement coopératif qui ouvre une brèche dans la société capitaliste (Bourdet, 1971). De plus, Pero Darnjanoviv (1962, cité dans Bourdet, 1971), se réfère à Marx en soutenant que l'autogestion est immanente à la classe ouvrière. Selon lui, Marx pense que seules les associations autonomes peuvent réaliser la vraie liberté. Pour finir, Karl Marx propose une théorie de la justice sociale, dans laquelle les inégalités seraient réduites et où les travailleurs bénéficieraient des fruits de leur travail (Collin, 2001).

Ce n'est qu'au milieu du 20ème siècle que le concept d'autogestion est popularisé et apparaît à travers différents mouvements (de la Vega, 2007).

Premièrement, en 1950, les idées de Marx sont reprises en Yougoslavie sous le régime communiste de Broz Tito reposant sur l'idée de socialisme autogestionnaire (Broekmeyer, 1977). On y observait les caractéristiques suivantes : entreprises sous forme d'organisations ouvrières autogérées, travailleurs copropriétaires de leur entreprise, et participation des travailleurs dans les décisions de l'entreprise (Analis, 1978 ; Wilson, 1978).
Ensuite, le mouvement protestataire de mai 1968 a popularisé ce concept à toutes les couches de la société, ce grâce à la proximité entre l'idéal que l'autogestion incarne et les revendications qu'expriment alors les ouvriers et étudiants pour une société plus égalitaire, participative et démocratique. (Canivenc & Moreau, 2020 ; Croquet, 2012).
Troisièmement, en Argentine en 1990, les entreprises récupérées par les travailleurs (ERT) à la suite d'une crise économique majeure et la fuite des investisseurs et patrons, poussant les employés à assurer la gestion de ces entreprises sous peine qu'elles fassent faillite. (Mahieux & Tréhondat, 2022 ; Quijoux & Ruggeri, 2019).

Actuellement le terme autogestion est très en vogue en tant que modèle organisationnel et institutionnel (Croquet, 2012), en raison de l'environnement économique du 21ème siècle (VUCA) favorisant l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT). La Section 2 et 3 de ce chapitre définissent l'autogestion et trois de ses formes contemporaines.

Section 2 – Tentative d'élaboration de la définition de l'autogestion

Le terme autogestion signifie, au sens littéral, la gestion par soi-même (Cahour, 2018). Sa portée est ambigüe et s'inscrit dans une multiplicité de dimensions : politique, sociale, économique, organisationnelle, entre autres (Guillerm & Bourdet, 1977). Il est donc important d'expliciter de manière complète l'autogestion et ses différentes caractéristiques. Guillerm et Bourdet (1977), mettent en lumière trois principes caractérisant l'autogestion à leur sens.

La théorie de l'égalité des personnes. Le fait que chaque être humain naisse libre et égal ébranle les fondements des rapports de hiérarchie pyramidale et de subordination, et favorise la considération de chaque individu en tant qu'être autonome.
Le contrat social des sujets autonomes. Rousseau (1762) définit celui-ci comme : « *une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun s'unissant à tous, n'obéisse pourtant qu'à lui-même et reste aussi libre qu'auparavant* » (p.144). C'est un pacte social entre individus permettant à chacun de rester libre tout en défendant les intérêts des membres par la force de leur association (Monteagudo, 2007).
L'autogestion est aussi considérée en tant que positionnement contre le capitalisme, un de ses attraits psychologiques étant la désaliénation des travailleurs, soit la réappropriation par ceux-ci du plein contrôle sur leur travail et de l'adhésion libre à celui-ci (Jakovljevic, 2016 ; Mahieu & Tréhondat, 2022).

De l'autogestion et de ses principes fondamentaux découlent alors des organisations autogérées, qui peuvent être définies selon Castoriadis (1979, p.303) comme :

> *« les organisations où toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions »*

Cette définition implique plusieurs principes sous-jacents à l'autogestion, comme l'intelligence et la prise de décision collective, l'implication des employés et leur responsabilisation. Ces éléments sont développés avec plus de précision dans la section 4 de ce chapitre.

Pour terminer, il semblait important de définir quelques notions proches mais bien distinctes de l'autogestion à titre de comparaison.

Premièrement, la participation est le fait de prendre part à une activité préexistante de son propre gré en y apportant sa contribution. Elle se distingue de l'autogestion par l'impossibilité de prendre des initiatives dépassant le cadre de sa propre fonction, et par la nécessité que les actions

prises dans le cadre d'une participation suivent les directives du système préétabli (Guillerm et Bourdet, 1977).

Par ailleurs, la cogestion franchit une étape supplémentaire dans l'intérêt des travailleurs en les impliquant dans la détermination des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Cependant, ceux-ci ne sont pas impliqués dans la définition de ces objectifs, ce qui aurait été le cas avec l'autogestion (Guillerm & Bourdet, 1977).

Enfin, on appelle collaboration la participation commune de parties prenantes afin de contribuer ensemble au mieux à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs communs (Lamri et al., 2022). Néanmoins, ce mode de fonctionnement se distingue également de l'autogestion car l'objectif poursuivi n'est pas forcément défini par les individus, et le choix de collaborer ou non, et avec qui, n'est pas non plus forcément celui des parties prenantes (Milcent, 2018).

Section 3 – Les formes contemporaines d'autogestion

Depuis quelques années, les notions d'entreprise libérée, d'holacratie, de sociocratie, d'organisation opale et de partage du pouvoir avec les salariés sont de plus en plus employées par la littérature et les managers (Plane, 2019). Ces modèles émergents de gouvernance se basent tous sur l'autonomie laissée aux employés. Ils aspirent à augmenter le pouvoir décisionnel des parties prenantes, quitte à parfois supprimer les postes de chef (Weidmann et al., 2019). A ce sujet, le cabinet de consultance LRN dirigé par Dov Seidman (2016) constate, sur base d'une enquête auprès de 17 000 employés dans le monde, que 3 % des organisations sont en train de mettre en œuvre des principes similaires à ceux des entreprises libérées ou Opale en 2012. En 2016, ce chiffre serait déjà passé à 8%.

Trois formes contemporaines d'autogestion ont été retenues dans ce mémoire : l'holacratie[1], l'entreprise libérée[2], et l'organisation opale[3]. Cette section a pour but de décrire ces formes contemporaines d'autogestion et d'en expliquer les caractéristiques. Il en existe bien d'autres, comme l'organisation spaghetti (Kolind, 1996), l'entreprise 3.0 (Appelo, 2011), ou encore l'entreprise agile (Badot, 1998) [Tableau 5]. Cependant, elles ne sont pas étudiées ici, estimant

[1] Inventée par Robertson en 2001 (Richard et al., 2020)
[2] La dénomination de NFOT la plus reprise dans la littérature (El Khoury, 2021) dont l'origine est soit attribuée à Thomas Peters (1992) et son livre *Liberation Management*, soit au livre d'Isaac Getz et Brian Carney *Liberté & Cie* paru en 2009 (Mattelin-Pierrard & Dubey, 2022)
[3] Théorisée par Frédéric Laloux dans son livre *Reinventing Organisations* en 2015

que les trois modèles choisis permettent déjà une bonne compréhension du concept d'autogestion, de ses principales caractéristiques et de sa mise en application.

Section 3.1 – L'holacratie

L'holacratie ou holocratie, du Grec « *holos* » (entier) et « *kratos* » (pouvoir), est une mise en application du principe d'autogestion basant la hiérarchie et le système de délibération sur un consensus[4] au sein de l'entreprise (Battistelli, 2019). Raquin et Morely-Pegge (2017, p.204) définissent l'holacratie comme « *un système d'organisation de la gouvernance fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective, permettant de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'équipes auto-organisées* ». Ce terme et concept doit ses origines à Brian Robertson et son entreprise qui ont développé le logiciel Holacracy, agissant en tant que système d'exploitation des entreprises en dirigeant tous ses aspects organisationnels selon des algorithmes (Laloux, 2015). Concrètement, l'holacratie peut se caractériser par quatre éléments principaux.

(1) La hiérarchie entre employés y est entièrement abolie au profit de la création d'une constitution à laquelle prennent part tous les travailleurs de l'entreprise. Ce système fait office de règle régissant tous les aspects de l'entreprise (rapports de travail, systèmes décisionnels etc.) de manière codifiée (Battistelli, 2019).
(2) Le pouvoir de décision y est réparti selon des « *équipes liquides* » ou « *cercles* » (Bernstein et al., 2016, p.1). Les équipes liquides sont des groupes auxquels sont attribuées des tâches, mais dont l'affiliation des membres n'est pas stable, ceux-ci pouvant partir et venir selon les circonstances [Figure 8] (Bushe & Chu, 2011). Les cercles – ou holons –, quant à eux, sont des groupes autonomes qui se décomposent et interagissent entre eux selon des règles précises dictées par l'holarchie[5] de l'entreprise (Robertson, 2015). Le 4ème schéma de la Figure 9 montre un exemple d'application de ces cercles au sein des organisations.
(3) La prise de décision suit un processus en six étapes qu'on qualifie d'intégratif : présentation de la proposition, clarification, tour de réaction des participants, modification ou clarification éventuelle, tour d'objection des participants et intégration de la proposition – si pas d'objection valide – ou modification de la proposition en cas d'objections valides (Robertson, 2015).

[4] Accord de l'ensemble des parties prenantes à la décision
[5] Une holarchie est une hiérarchie de holons, soit le système en charge de gérer et d'administrer l'organisation des cercles au sein de l'entreprise (Lacombe, 2018).

(4) Les réunions sont segmentées par thème (de gouvernance, stratégiques etc.), on y discute notamment des résultats et des éventuelles tensions en cas d'écart entre les résultats attendus et les résultats réels observés par le contrôle (Arnaud & Caruso Cahn, 2021).

En conclusion, l'holacratie est une NFOT faisant appel à une technologie sociale permettant une gouvernance plus agile. A noter que l'holacratie peut aussi mener à une augmentation de la rigidité et de la lourdeur des processus due à l'aspect hyper codifié des règles (Loubat, 2020).

Section 3.2 – L'entreprise libérée

L'entreprise libérée, quant à elle, se veut être une forme organisationnelle plaçant la liberté, l'autonomie et la responsabilité des employés au cœur de son système managérial (De Ridder, 2021 ; Vas, 2019). Selon Getz (2017, p.121), l'entreprise libérée poursuit le but suivant : *« conférer aux salariés une liberté et une responsabilité totales d'entreprendre l'action qui leur semble la meilleure pour leur entreprise, et non celle qui leur est imposée par leurs supérieurs ou par les procédures »*. Cette vision associe donc la responsabilité à la liberté à travers le pouvoir conféré aux employés de décider par eux-mêmes des actes à effectuer pour leur organisation. Ledoux (2017), sur base des travaux de Getz (2016), dégage trois principes caractérisant les entreprises libérées.

(1) L'autogouvernance. Les travailleurs sont considérés en tant qu'êtres autonomes à travers une mise en avant de la liberté, de la responsabilité et du pouvoir faire *(empowerment)* (Plane, 2019). Les initiatives individuelles sont survalorisées au profit d'une réhabilitation des capacités de certains salariés (Boullier & Ruffier, 2021). Le leader doit mettre l'intelligence collective au centre de sa stratégie managériale pour réaliser cette transition.
(2) Le respect de l'égalité intrinsèque de chaque collaborateur et de sa volonté de se réaliser, de s'épanouir au travail. Une attitude bienveillante et un climat de confiance et de bonté favorisent la réalisation de cet objectif.
(3) Le principe de développement et de réalisation de soi. Le leader doit créer les conditions de la révélation des talents des travailleurs, et de l'engagement pour l'épanouissement de ceux-ci. Cela peut s'effectuer, à travers un climat propice à l'autonomie et le développement avec les employés d'une vision partagée.

En conclusion, l'entreprise libérée a des apports nuancés. Elle peut être source de performance organisationnelle comme elle peut générer des attentes fortes menant à la désillusion, comme lorsque ses idéaux sont revendiqués sans que l'organisation ne puisse s'y adapter au niveau opérationnel (Mattelin-Pierrard & Dubey, 2022). Par ailleurs, la notion même de liberté y est

très peu discutée, de Ridder & Taskin (2021) la qualifient donc « *d'impensé* » de l'entreprise libérée, en raison du manque d'espaces de délibération sur la question centrale de la liberté au sein de ces entreprises (De Ridder, 2021). Ensuite, la libération des entreprises implique des transformations parfois antinomiques. En effet, le changement de posture en leader libérateur redéfinit son rôle comme garant de la liberté des travailleurs, alors même que son poste de supérieur hiérarchique contredit ce postulat de liberté (Barel, 2019). Pour finir, le processus de libération d'une entreprise peut être long et fastidieux – trois à dix ans selon Getz (2013) – et doit s'effectuer étape par étape en raison des changements organisationnels conséquents qu'il implique (Mattelin-Pierrard & Dubey, 2022).

Section 3.3 – L'organisation Opale

Tirant son origine du livre de Laloux (2015), l'entreprise opale est une organisation ayant atteint un stade d'évolution « *supérieur* » à celui des entreprises dites classiques [Figure 10]. Selon ce paradigme, une entreprise opale peut être comparée à un être vivant disposant d'organismes, les équipes autonomes, composés de cellules, les salariés, organisées sans poste de commandement unique. On distingue par ailleurs trois avancées principales qui définissent les entreprises opales, sans pour autant qu'il n'y ait la nécessité d'effectuer ces trois changements simultanément dans la démarche de transformation d'une organisation (Laloux, 2015).

(1) L'autogouvernance, via la distribution de l'autorité et l'adoption d'un système d'intelligence collective. Les salariés sont considérés comme des êtres autonomes capable de réflexion avancée et de résoudre les problèmes et prendre des initiatives par eux-même, sans que des rapports de hiérarchie ou des consensus interfèrent.
(2) L'affirmation de soi ou « *wholeness* », à travers des pratiques incitant les employés de l'entreprise à utiliser toutes leurs dimensions humaines dans leur travail. Le côté rationnel des individus, seul aspect jusqu'ici mobilisé dans les autres stades d'entreprises, est ici complété par leur personnalité, leurs valeurs ou encore leurs affinités personnelles.
(3) La raison d'être évolutive. L'organisation y est considérée comme un organisme vivant se développant selon son propre génie créatif. Sa volonté propre – sa vision – a une finalité sociétale que chaque individu est invité à comprendre afin de faire évoluer l'organisation vers cet objectif.

Pour finir, les organisations opales présentent des caractéristiques spécifiques qui les distinguent des organisations classiques. Tout d'abord, on qualifie leur organisation d'antifragile, c'est-à-dire qui s'améliore grâce aux erreurs commises au sein de son système

[Figure 11] (Botjes et al., 2021 ; Tseitlin, 2013). Selon Botjes et al. (2021), l'antifragilité est favorisée au sein d'une entreprise par les éléments suivants : la conception et réalisation des tâches par les opérateurs, l'apprentissage par les erreurs, et une culture organisationnelle bienveillante. Leur structure décisionnelle, quant à elle, dépend de la taille et de la profondeur de leur chaîne de valeur. Ainsi, Laloux (2015) préconise d'adopter une structure *d'équipes emboîtées* pour les entreprises ayant une chaîne de valeur longue et profonde [Figure 9]. Cette structure fait en fait appel à l'holacratie, la notion *d'équipes* faisant référence aux cercles et celle *d'emboîtement* à l'holarchie (Section 3.1). Cet exemple nous montre qu'il existe des relations de complémentarité entre les formes d'autogestion. Ensuite, sa mission est une recherche de performance à la fois sociale, le bien-être au travail (Mattelin-Pierrard & Dubouloz, 2019), sociétale à travers sa raison d'être, et économique (El-Khoury et al., 2022 ; Laloux, 2015). Enfin, le pouvoir et la prise de décision sont distribués entre tous les employés, répartissant ainsi les responsabilités sur chacun.

Section 3.4 – Analyse des similarités et dissimilarités de ces trois NFOT

Les sections 3.1, 3.2 et 3.3 ont permis de définir le mode de fonctionnement et les particularités de trois formes contemporaines d'autogestion, à savoir l'holacratie, l'entreprise libérée et l'organisation opale. Les paragraphes suivants sont voués à dégager les principales similitudes, différences et complémentarités qui relient ces NFOT.

Tout d'abord, nos trois modèles proposent une décentralisation verticale et horizontale (El-Khoury et al., 2022). Les tâches y sont à la fois de nature variée, et conçues et réalisées par des petites équipes spécialisées (Vas, 2020), autonomes et autoorganisées selon leurs ressources et besoins spécifiques (El-Khoury et al., 2022). Par ailleurs, l'entreprise libérée et l'organisation opale préconisent tous deux des rôles pluriels, changeants, et l'absence de postes précis au sein de l'organisation (El-Khoury et al., 2022), tandis que l'holacratie fait appel aux équipes liquides. Dans ces trois formes d'organisations, on retrouve également des pratiques managériales basées sur la confiance, l'autonomisation et le développement des personnes (El-Khoury et al., 2022). Enfin, selon Chêne et le Goff (2017) l'entreprise libérée rejoint l'holacratie ou l'organisation opale au sens où :

> *« Ces entreprises allient un a priori positif de l'individu et une intégration du risque dans un contexte d'incertitude et d'interdépendance, et ce grâce à des mécanismes de coordination qui s'inscrivent dans une perspective de coopération au service d'une vision commune » (p.193)*

On peut également observer des similitudes entre les principes de l'entreprise libérée et les avancées de l'organisation opale. Effectivement, ces deux modèles prennent en compte l'autogouvernance, la considération de la dimension humaine des travailleurs, et le développement d'une vision partagée – ou d'une mission (Levillain, 2017) – comme des valeurs essentielles à leur fonctionnement. La différence entre l'une et l'autre étant l'angle avec lequel ces caractéristiques sont exprimées (Ledoux, 2017). Certains prétendent même que ces deux NFOT sont en tous points similaires, leurs fondateurs – Getz et Laloux – ayant élaboré ces modèles sur base des mêmes entreprises (Alexandre Gérard, communication personnelle, 16/06/2023).

L'holacratie et l'organisation opale, quant à eux, partagent la caractéristique commune de se focaliser sur la circulation de l'information et des connaissances (El-Khoury et al., 2022), ce qui permet à l'accroissement des connaissances des équipes autonomes d'être utilisé par l'entièreté de l'organisation.

Cependant, ces trois fonctionnements différents peuvent aussi être complémentaires. Par exemple, Laloux (2015) préconise comme structure idéale pour les grandes entreprises opales ayant une chaine de valeur longue et profonde (telles que des banques-assurances par exemple) de fonctionner en « *équipes emboîtées* » [Figure 9]. Ce système complexe fait appel à l'holacratie en tant que technologie sociale décidant de la taille, de la composition et du degré d'intrication de chaque équipe, celles-ci se retrouvant ainsi emboîtées les unes dans les autres.

De plus, chacun de ces modèles comprend également des particularités propres. Par exemple, la notion de liberté est au cœur de l'idéologie de l'entreprise libérée (Mattelin-Pierrard & Dubouloz, 2019), même si cet élément fait débat selon De Ridder et Taskin (2021).
Par ailleurs, l'organisation opale fait principalement appel aux deux mécanismes de coordination suivants : la standardisation des normes (la culture d'entreprise guidant les comportements à adopter), et la standardisation des résultats via le système de management par objectifs et une grande autonomie laissée dans le travail (Barabel, 2017 ; El-Khoury et al., 2022). Elle est également la seule à rechercher une performance à la fois sociale par le bien-être au travail (Mattelin-Pierrard & Dubouloz, 2019), sociétale à travers sa raison d'être, et économique (El-Khoury et al., 2022).
Enfin, l'holacratie a pour particularité de poursuivre un idéal démocratique et d'opérer à des ajustements mutuels (El-Khoury et al., 2022). En effet, le processus décisionnel intégratif permet à chacun d'émettre son opinion et que celle-ci soit prise en compte. De plus, les

processus se réadaptent constamment afin de réduire l'écart entre les résultats attendus et les résultats observés (appelés tensions).

La figure ci-dessous synthétise ces spécificités et convergences.

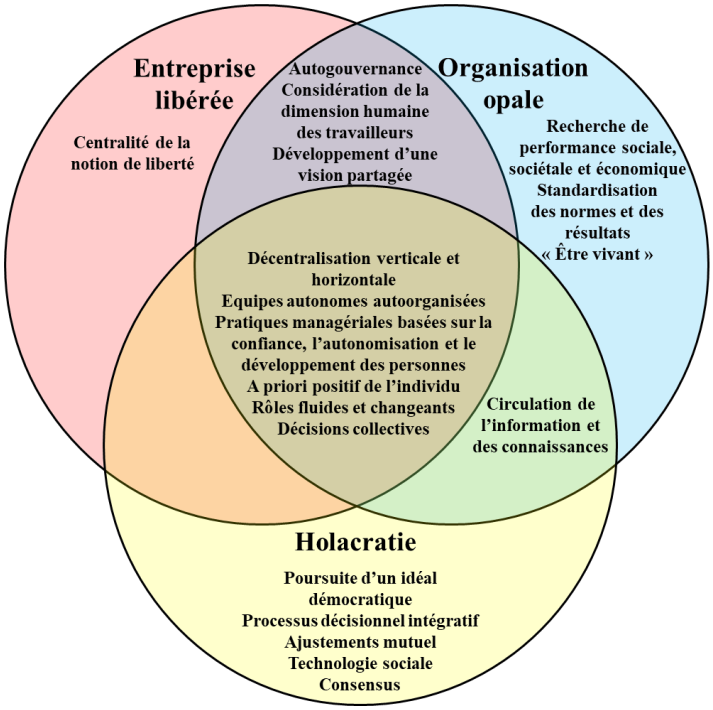

Figure 1 - Particularités et similitudes des trois formes contemporaines d'autogestion

En conclusion, chacune de ces formes d'organisation peut être considérée comme des modèles dont les entreprises peuvent s'inspirer pour adapter leur système organisationnel à l'environnement VUCA de notre époque. Il est surtout important de s'assurer que les concepts théoriques mis en avant par ces formes d'organisation soient compatibles avec la réalité et les spécificités de l'entreprise (Mattelin-Pierrard & Dubey, 2022). En effet, sa forme, son secteur d'activité, son objet, sa chaine de valeurs, etc., sont toutes des caractéristiques qui doivent influencer le choix ou non d'implémenter des mécanismes propres à ces NFOT (Vas, 2020).

Section 4 – Mécanismes d'autogestion

Pour conclure ce chapitre, il semble important de dégager les principaux mécanismes propres à l'autogestion et aux organisations autogérées. La plupart se chevauchant, le choix a été fait de rassembler les pratiques interdépendantes et fortement liées au sein de la même section[6], et

[6] A noter que d'autres configuration des concepts et mécanismes sont tout à fait légitimes et pertinentes, et que le sujet précis de ce mémoire a guidé le choix de ce regroupement sémantique qui semble être le plus adapté.

d'aborder implicitement les mécanismes impliqués par ceux-ci au sein de ces sections. Le figure ci-dessous reprend les trois mécanismes retenus, ainsi que les autres pratiques qu'ils abordent implicitement

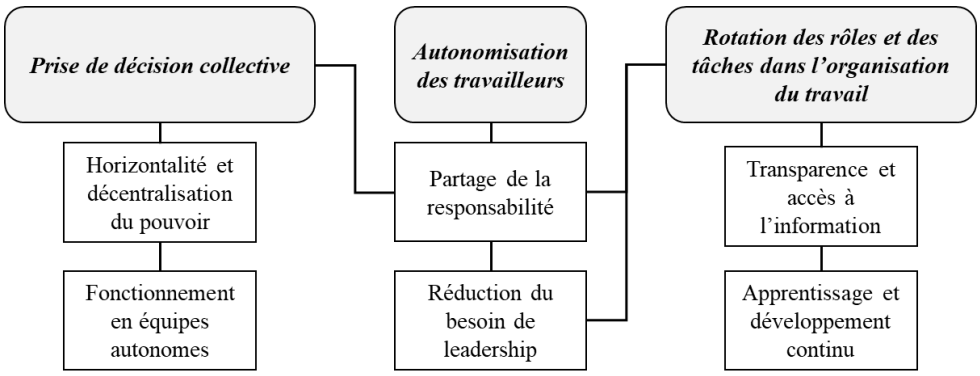

Figure 2 - Les trois mécanismes d'autogestion retenus et les autres pratiques qu'ils abordent

Section 4.1 – Prise de décision collective

La prise de décision collective est une caractéristique majeure des organisations autogérées, poussée à son paroxysme dans les holacraties à travers le processus décisionnel intégratif (Laloux, 2015). D'après Mothé (1980), ce système est plus performant que le mode décisionnel hiérarchique, car il économise des procédures et du temps grâce à la présence, dans les décisions, de l'ensemble des personnes impliquées par les affaires discutées. Cependant, ce processus peut aussi être ralenti à cause de la nécessité d'y faire participer tout le monde et de dégager un consensus. Selon Canivenc et Moreau (2020) : « *le propre de l'autogestion est d'impliquer l'ensemble des membres de l'organisation dans toutes les prises de décisions, ce qui devient difficile au-delà d'une certaine taille* » (p.148). Ainsi, au-delà d'un certain nombre, des aménagements sont nécessaires afin de respecter l'égalité des voix de chacun. Cela se traduit par la division des équipes en instances décisionnelles regroupées selon les critères jugés pertinents par l'organisation (secteur d'activité, thématiques, etc.) (Arnaud & Caruso Cahn, 2021 ; Canivenc & Moreau, 2020).

Mothé (1980, cité dans Canivenc & Moreau, 2020), sur base des travaux de psychosociologues, fixe la taille de ces équipes à maximum à 20 personnes. Il insiste sur l'importance de considérer les différences présentes au sein d'un groupe. Ainsi, chaque individu a un niveau d'investissement, de compétences et de participation propre à lui, ce qui peut générer des inégalités. Il est également important de veiller à la participation de tout le monde, et ce sans basculer dans un système de pouvoir hiérarchique déguisé, ce qui nuirait au principe d'égalité des membres (Mothé, 1980).

Meister (1974), quant à lui, limite ce nombre en se référant à une approche sociométrique selon laquelle un individu ne peut pas être en relation émotionnelle avec plus de 12 autres personnes. Il considère les équipes comme des associations autonomes de personnes se regroupant de manière spontanée, selon des affinités et entretenant des interactions de nature informelle principalement. Ce type de groupe a aussi l'avantage de laisser les membres s'exprimer avec leur personnalité, ce en raison de l'absence de jugement résultant de sa petite taille. Enfin, le leadership y occupe une place plus discrète et la personne endossant ce rôle peut varier au fil du temps (Meister, 1974).

Section 4.2 – Autonomisation des travailleurs

Au sein des organisations autogérées, les travailleurs sont autonomisés ou *empowered* [7]. Ils sont ainsi chargés de se fixer des objectifs et de se motiver eux-mêmes selon le principe de « *self leadership* » (Prussia, Anderson & Manz, 1998). Rappaport (1981, cité dans Spreitzer & Gretchen, 1995, p.602), définit l'empowerment dans sa perspective psychologique comme : *« un procédé à travers lequel les individus gagnent du contrôle sur leur vie »*[8]. Celui-ci se décline en trois dimensions : l'empowerment interactionnel ou relatif à l'environnement, l'empowerment comportemental basé sur la manière d'agir, et l'empowerment intrapersonnel ou cognitif (Spreitzer & Gretchen, 1995).

L'autonomisation des travailleurs comporte plusieurs avantages bénéfiques au niveau organisationnel et individuel. Tout d'abord, cela leur procure un sentiment de confiance, de responsabilisation et de performance (Spreitzer & Gretchen, 1995). De plus, elle permet une distribution de la gestion des risques à toute l'organisation, ce qui valorise et favorise l'engagement dans le travail de chacun (Richard et al., 2020). L'empowerment intrapersonnel est aussi positivement lié à l'efficacité et la productivité des employés à travers l'acquisition de compétences cognitives (Spreitzer & Gretchen, 1995). Finalement, le fait d'agir de manière autonome développe la créativité, ainsi que la cohésion d'équipe (Weidmann et al., 2019). Des travailleurs autonomisés devraient dès lors permettre à leur organisation d'obtenir un avantage concurrentiel (Matthews, Diaz & Cole, 2003).

Cependant, l'autonomisation implique également des effets indésirables sur les individus et leur organisation, comme lorsque certains travailleurs ont du mal à gérer leurs nouvelles

[7] L'empowerment étant un terme semblable à l'autonomisation adapté au contexte organisationnel, nous utiliserons ici l'un ou l'autre indifféremment.
[8] Traduction personnelle de: « *a process by which individuals gain control over their lives* ».

responsabilités, ce qui peut amener un déséquilibre entre leur vie professionnelle et personnelle et un sur engagement dans le travail. Ce travail supplémentaire lié à la responsabilisation peut générer du stress provoquant des soucis de santé sur le long terme ; il peut aussi être à l'origine d'un déséquilibre avec la rémunération restée identique, créant ainsi sentiments d'injustice ou dénis de reconnaissance. En outre, le processus d'autonomisation des travailleurs peut prendre du temps pour s'adapter à l'organisation et aux anciennes habitudes, ce qui implique une certaine lourdeur de procédés et un changement important (Weidmann et al., 2019).

Section 4.3 – Rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail

Chaque organisation est légalement tenue d'avoir un organisme ou une personne la dirigeant. Au sein des entreprises autogérées, l'assignation de ces mandats se fait par tirage au sort ou par vote, et les rôles relatifs à ces mandats sont très limités et sont redistribués périodiquement selon un système de roulement. De ce fait, l'autogestion favorise la polyvalence, l'adaptabilité, la flexibilité, la liberté, ainsi que l'auto-responsabilisation. Une forte mobilité horizontale, ainsi qu'une intégration plus grande des tâches (techniques, administratives etc.) y est ainsi mise en avant afin que chacun développe une compréhension globale de l'organisation pour laquelle il travaille en s'impliquant activement dans sa gestion (Canivenc & Moreau, 2020). Plus concrètement, les entreprises libérées et opales proposent une gestion des rôles plus fluides, pluriels et changeants, permettant une meilleure flexibilité, tandis que l'holacratie développe l'idée d'équipes liquides et de cercles (Section 3).

Ce mécanisme a des effets contrastés quant à ses apports à l'organisation du travail. Premièrement, le changement permanent de postes contribue à la répartition égale des pouvoirs et des responsabilités, justifiant par la même occasion une politique d'égalité salariale. Elle génère cependant une certaine perte d'efficacité liée à l'apprentissage constant de fonctions, à l'inverse des systèmes axés sur la spécialisation fonctionnelle (Hévin, 2021). Par ailleurs, le roulement des rôles apporte une formation interne et continue aux employés en raison de la diversité des tâches effectuées (Hévin, 2021), le but étant de favoriser l'accès à tous à l'information afin d'accroître l'autonomie et les connaissances des membres en faveur d'une intelligence collective, comme c'est le cas au sein des holacraties et des organisations opales (El-Khoury et al., 2022). Enfin, les équipes formées par la rotation des tâches atteignent difficilement le niveau d'efficacité des groupes stables, mais leur typologie peut être intéressante voire nécessaire en fonction des besoins organisationnels (Bushe & Chu, 2011). Effectivement, les contraintes budgétaires ou de temps peuvent nécessiter la mise en place rapide d'équipes, ce qui est favorisé par une perméabilité des rôles déjà préexistante.

Résumé du chapitre

Ce chapitre a permis d'étudier en long et en large l'autogestion. La première section a identifié les besoins d'effectuer des changements de grande ampleur au sein des organisations dû à l'évolution du monde du travail (Battistelli, 2019 ; de Ridder et al., 2019). Ensuite les fondements de l'autogestion ont été expliqués : son apparition sous forme embryonnaire au 13ème siècle (Ostrom, 1990), les courants politiques dont elle s'est inspirée au 19ème siècle (Canivenc & Moreau, 2020 ; Guillerm & Bourdet, 1975), sa popularisation en tant qu'idéologie au 20ème siècle (de la Vega, 2007), et enfin sa récupération comme forme organisationnelle au 21ème siècle (Croquet, 2012).

Ensuite, nous nous sommes penchés sur la définition de l'autogestion : concept ambigu aux dimensions multiples caractérisé par trois principes selon Guillerm et Bourdet (1977) : la théorie de l'égalité des personnes, le contrat social des sujets autonomes (Rousseau, 1762), et son positionnement contre le capitalisme (Jakovljevic, 2016 ; Mahieu & Tréhondat, 2022). En outre, les organisations autogérées ont été définies par Castoriadis (1979, p.303) comme celles où « *toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions* ».

La section suivante a introduit trois formes contemporaines d'autogestion, leurs caractéristiques, points communs et points de divergence. L'holacratie : une organisation basée sur des algorithmes et un consensus. L'entreprise libérée, caractérisée par l'autonomie et un leader libérateur. Et l'organisation opale, définissant l'entreprise comme un organisme vivant. Ces trois NFOT partagent des particularités : une décentralisation verticale et horizontale, des équipes autonomes et autoorganisées, des rôles fluides, et des principes de confiance, d'empowerment et de développement des individus.

Enfin, la dernière partie du chapitre a exploré et défini les mécanismes des organisations autogérées et leur impact au niveau organisationnel et individuel. Ceux-ci ont été regroupés en trois sections reprenant implicitement ou explicitement d'autres pratiques propres à l'autogestion. (1) La prise de décision collective et le fonctionnement en équipes autonomes ; l'implication de l'ensemble des membres de l'organisation dans les instances décisionnelles. (2) L'autonomisation des travailleurs à travers l'empowerment et la responsabilisation des salariés. (3) La rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail ; le roulement des mandats et des fonctions attribuées menant au développement de nouvelles compétences.

Chapitre 2 : La reconnaissance au travail

Section 1 – L'importance de la reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail constitue désormais un enjeu majeur pour les organisations, en raison de son caractère omniprésent et de ses conséquences sur le bien-être des travailleurs et leur satisfaction au travail (Antoine et al., 2017). L'ANACT[9] identifie la reconnaissance comme un des cinq piliers du bien-être au travail, tandis que 67% des employés la considèrent comme un des trois facteurs contribuant le plus à leur qualité de vie au travail (ANACT, 2013). Par ailleurs, une enquête de Deloitte et Cadremploi.fr (2015), démontre que 50% des travailleurs considèrent la reconnaissance comme leur principale source de bonheur au travail. Or, le bonheur au travail contribue grandement à la productivité des salariés et de l'organisation. Selon le ministère belge de la sécurité, un travailleur heureux serait deux fois moins malade, six fois moins absent, 55% plus créatif et neuf fois plus loyal (Getz, 2013).

Si la reconnaissance au travail est actuellement un enjeu managérial majeur, on remarque cependant qu'elle est loin de remplir le rôle qu'elle est supposée occuper au sein des entreprises. Tout d'abord, le sentiment de ne pas être perçu à sa juste valeur est ressenti par 70% des employés (Deloitte & Cadremploi.fr, 2015), et 37% des salariés sont insatisfaits de la reconnaissance de leur investissement dans leur travail (ANACT, 2007). D'après une autre enquête, 25% à 41% de répondants affirmaient ressentir un manque important de reconnaissance au travail, et 67% d'entre eux vivaient une détresse psychologique élevée contre 33% parmi ceux disant recevoir suffisamment de reconnaissance au travail (Brun, 2003). Par ailleurs, 55% des travailleurs se disent stressés dans leur travail, et considèrent le manque de reconnaissance comme un des facteurs explicatifs (OVAT[10], 2009). Ce dernier constituerait également, selon Brun et al., (2003), le deuxième facteur de risque de détresse psychologique au travail. Ainsi, si la reconnaissance au travail contribue largement au bien-être des individus et des organisations, un manque de reconnaissance est actuellement ressenti par une majorité de travailleurs. Ce manque peut conduire à des problèmes psychologiques au niveau individuel, ainsi qu'à une perte d'efficacité au niveau organisationnel.

[9] Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
[10] Observatoire de la Vie Au Travail

Les sections suivantes définissent la reconnaissance selon trois paradigmes permettant une compréhension large et approfondie de cette notion (Taskin & Dietrich, 2020).

Section 2 - Approche philosophique : la reconnaissance au niveau sociétal

Dès l'Antiquité, l'idée de l'Homme en tant qu'être social est apparue et a évolué ensuite avec les grands moralistes de l'époque. Cette particularité de l'humain, ainsi que sa recherche d'approbation des autres est alors généralement perçue comme une faiblesse.

Cependant, au milieu du 18ème siècle, divers philosophes redéfinissent la reconnaissance comme un sentiment positif et nécessaire à la condition humaine en faisant ressortir plusieurs notions : la considération et la nécessité d'autrui à la complétude de chacun par Rousseau, la dépendance au regard d'autrui par Adam Smith, la lutte pour la reconnaissance d'Hegel et ses trois modèles de reconnaissance : juridique, dans l'amour et dans l'Etat (Bedin & Fournier, 2013).

Plus récemment, la modernité, les changements sociétaux et la crise identitaire qu'elle a induits ont fait naitre de nouvelles réflexions quant à la reconnaissance. Tout d'abord, Charles Taylor explique que les individus se définissent par les relations qu'ils ont avec autrui. Il considère également le déni de reconnaissance des groupes sociaux comme une forme d'oppression. Ensuite, Axel Honneth souligne l'importance de la reconnaissance dans la compréhension de la résolution des conflits individuels et sociaux. A son sens, *plus un individu est autonome, plus il dépend de la reconnaissance par autrui de son irremplaçabilité* (cité dans Bedin & Fournier, 2013, p.11). De plus, selon Honneth, ce processus de reconnaissance est présent à tous les niveaux des relations humaines, de l'amour aux solidarités de groupe (Bedin & Fournier, 2013). En outre, Honneth considère la notion de reconnaissance comme étant au cœur de nos sociétés modernes, et régissant les rapports sociaux que nous entretenons avec les autres individus. Dès lors, il propose une théorie de la justice sociale qui consiste à garantir que chaque personne soit reconnue dans sa dignité et dans ses besoins fondamentaux. Pour cela, l'auteur définit trois principes de reconnaissance, appartenant à trois sphères sociales distinctes, qui, lorsqu'ils sont pleinement réalisés pour l'ensemble de la société, permettent d'atteindre la justice sociale (Honneth, 2004 ; Halpern, 2013).

(1) Le principe de l'amour dans la sphère de l'intimité. L'ensemble des rapports affectifs forts nourrissent l'être humain et favorisent la construction de son identité personnelle, de sa confiance en soi, et de son autonomie.

(2) Le principe de la solidarité dans la sphère de la collectivité. En contribuant à la société à travers le travail, chaque individu peut accéder à l'estime de soi en se sentant considéré comme utile par la collectivité.
(3) Le principe de l'égalité dans la sphère des relations juridiques. Un individu considérant avoir les mêmes droits que les autres développera le sentiment de respect de soi.

Pour finir, si Axel Honneth décrit la reconnaissance comme inhérente à la justice sociale, d'autres auteurs en revanche, comme François Dubet (2008), rejettent cette définition à cause du caractère contradictoire et hétérogène des principes de justice des individus (qu'il identifie comme l'égalité, le mérite et l'autonomie). En effet, en entreprise, le principe de mérite implique une rémunération proportionnelle à la contribution au travail, alors que le principe d'égalité, quant à lui, justifie une rémunération égale pour tous. Il est aisé de comprendre que ces deux paradigmes sont à l'origine de situations contradictoires dans lesquelles un déni de reconnaissance sera engendré, ou non, selon le principe de justice sociale à travers lequel on l'analyse. En conséquence, Dubet distingue les notions de justice et de reconnaissance, en raison de l'impossibilité de considérer la reconnaissance comme un principe cardinal de justice. Enfin, François Dubet (2008) considère l'enjeu de la reconnaissance comme inhérent à l'expérience subjective du travail. Ainsi, chaque interaction, quelle que soit son importance, soumet les individus à une épreuve de reconnaissance impactant directement leur estime de soi, leur identité et leur image.

Section 3 – Approche psychologique : la reconnaissance au niveau individuel

Section 3.1 – Les dimensions psychologiques de la reconnaissance

Si la reconnaissance a été étudiée par de nombreux philosophes et sociologues, c'est également le cas de chercheurs dans le domaine de la psychologie, de la psychologie du travail, de la psychosociologie, ou encore de la psychodynamique du travail. Ainsi, ces derniers ont développé une nouvelle approche de la reconnaissance se concentrant essentiellement sur l'individu. Dans cette optique, Dejours (2007) souligne les trois dimensions psychologiques de la condition humaine que la reconnaissance implique.

(1) La demande. La reconnaissance s'inscrit dans un rapport avec autrui impliquant une attente, qui peut être satisfaite ou non, générant ainsi du contentement, de l'insatisfaction voire de la souffrance. En effet, à la base du principe de la reconnaissance expliqué par les sociologues, se trouvent des sujets qui souffrent et qui sont dans une demande de reconnaissance, ce qui justifie notamment l'idée de lutte pour la reconnaissance d'Hegel ou d'Honneth (Dejours, 2009).

(2) La souffrance. Si le manque de reconnaissance est à la base de l'injustice sociale chez Honneth (2004), cette dernière est alors intimement liée à la notion de souffrance, et ce, d'abord en tant que cause de souffrance, mais également car la souffrance s'exprime à travers le vocabulaire de l'injustice. Enfin, une personne, en décidant d'accorder sa reconnaissance ou non, a le pouvoir de traiter la souffrance d'autrui ou d'en être un des vecteurs selon son choix (Dejours, 2009).
(3) La vulnérabilité. Celle-ci étant une dimension fondamentale de la condition humaine à travers laquelle la souffrance peut s'exprimer, tout individu est vulnérable à une privation de reconnaissance, et cette dernière engendre alors solitude, désolation, aliénation voire pathologies mentales (Dejours, 2009).

Par ailleurs, Dejours (2007) détermine les dimensions sur lesquelles porte la reconnaissance attendue dans le monde du travail. Soit sur le travail des individus et sa qualité, mais également sur le degré d'investissement des travailleurs dans leurs tâches et la contribution qu'ils apportent à la coopération et à la production. Elle implique différentes conséquences pour l'individu et son environnement. Elle contribue à satisfaire l'accomplissement de soi dans le champ social : les jugements portés par autrui sur le travail d'un individu permettent de rapporter son travail dans le registre du réel, et d'avoir une confirmation de la valeur de celui-ci par les autres (Dejours & Gernet, 2009). Le sujet peut ensuite rapatrier cette reconnaissance de la qualité de son travail sur sa reconnaissance existentielle grâce à la confirmation, par les autres, de ses améliorations personnelles (Dejours, 2007). En outre, c'est la reconnaissance du travail, du « *faire* », qui renforce la solidarité d'un groupe, et permet à l'individu de se sentir appartenir à une communauté soudée (Dejours, 2007 ; Dejours & Gernet, 2009). Finalement, la reconnaissance apparaît donc primordiale dans le monde du travail, tant pour l'individu, que pour l'organisation dans sa forme collective et institutionnelle.

Section 3.2 – Le déni de reconnaissance

Si la reconnaissance est source d'accomplissement de soi, de solidarité ou de sentiment d'appartenance à un groupe, son déni, lié à des attentes de reconnaissance non satisfaites, engendre également des conséquences sur les individus et leur manière de travailler. Cette section aborde le déni de reconnaissance et ses éléments caractéristiques.

Molinier (2010) identifie deux types de situations de travail caractéristiques d'un déni de reconnaissance, premièrement lorsque la contribution réalisée fait l'objet d'un désaveu de la hiérarchie, et aussi quand la reconnaissance est purement symbolique, sans donner lieu à des

quelconques avantages sociaux (mobilité sociale, carrière, argent etc.).Cela montre donc bien que la reconnaissance intersubjective[11] est insuffisante à elle seule, et qu'il apparait nécessaire de la compléter avec d'autres types de reconnaissance, telles que sous la forme de moyens matériels émanant de l'organisation (Guéguen & Malochet, 2014 ; Molinier, 2010). Guéguen et Malochet (2014) identifient trois types de déni de reconnaissance.

(1) L'invisibilité. Cela correspond à l'absence totale de considération des besoins de reconnaissance individuelle, par exemple lorsque la contribution d'un travail n'est pas visible socialement (travail domestique), ou sciemment masquée (travail illégal).
(2) La reconnaissance dépréciative. Elle se traduit par une reconnaissance partielle, voire des jugements dévalorisants sur l'activité de travail des individus ou sur leur propre personne, lorsque le travail n'est pas reconnu à sa juste valeur (travailleuses du sexe par exemple).
(3) La méconnaissance. Elle correspond à une forme de reconnaissance fondée sur des caractéristiques différentes de celles que les individus souhaitent valoriser, qui s'avère être en décalage avec le travail réel fourni par ceux-ci, par exemple à travers la valorisation du physique au lieu des compétences professionnelles dans le secteur de l'Horeca.

En conclusion, le déni de reconnaissance est omniprésent dans le monde du travail sous diverses formes, il semble donc important de connaitre ces dernières afin de pouvoir identifier les situations dans lesquelles il apparait.

Section 3.3 – Le soutien organisationnel perçu

Cette section traite du soutien organisationnel perçu (SOP), une définition de la reconnaissance qui s'intéresse à la relation qu'entretient l'individu avec son organisation, de son point de vue personnel (Antoine et al., 2017).

Pour commencer, le SOP peut être défini comme : « *la perception qu'ont les employés de la mesure dans laquelle l'organisation se préocuppe de leur bien-être et apprécie leur contribution* » (Eisenberger et al., 1986, cité dans Sun, 2019, p.156). Cette définition implique une personnification de l'organisation comme une entité propre. De ce fait, les actes des superviseurs et agents de l'organisation, lorsqu'ils sont identifiés à celle-ci, sont attribués à ceux de l'organisation, induisant un lien direct entre le support perçu des superviseurs et le SOP (Eisenberger et al., 1986 ; Eisenberger et al., 2002).

[11] La dimension de la reconnaissance considérant autrui comme une personne à part entière avec ses propres envies et intentions (Golse, 2006)

Par ailleurs, le soutien organisationnel perçu implique des attentes réciproques, de manière similaire au contrat psychologique (Aselange & Eisenberger, 2003), au sens où l'engagement des employés par rapport à l'organisation est fortement influencé par la perception de l'engagement qu'a l'organisation envers eux (Eisenberger et al., 1986). Cependant, chaque individu ayant sa propre sensibilité à la relation d'échanges réciproques qu'il entretient avec son organisation, il en résulte des attentes de performance-récompense différentes.

En outre, les individus ont une meilleure perception des pratiques de reconnaissance lorsqu'elles émanent de la volonté propre de l'organisation et non d'un élément externe incontrôlable, contribuant ainsi plus fortement au SOP (Eisenberger et al., 1997).

Enfin, il est clair que le SOP implique une multitude de conséquences positives pour les individus, telles qu'une réduction de l'absentéisme, une augmentation de l'engagement dans le travail, et une plus grande satisfaction au travail (Eisenberger et al., 1986).

Section 4 - Approche gestionnaire : la reconnaissance au niveau organisationnel

Beaucoup de chercheurs se sont penchés sur la thématique de la reconnaissance au travail en adoptant une approche gestionnaire, celle-ci étant un élément clef d'une bonne politique de gestion des ressources humaines, ou plus particulièrement de management humain. Taskin & Dietrich (2020), définissent l'expérience du travail selon trois catégories distinctes dans lesquelles la reconnaissance joue un rôle important.

(1) Objective, selon laquelle le travail est perçu comme outil de création de valeur, qui est évalué et reconnu en termes de résultat, et rend compte de la performance individuelle ou collective.
(2) Subjective, où le travail est considéré comme une expérience unique pour chaque individu. La reconnaissance du travail y occupe donc une place essentielle dans la mesure où elle contribue à la création de sens dans le travail.
(3) Collective, par laquelle le travail se fait au sein d'une communauté, et est valorisé et reconnu à travers la solidarité.

Ce premier modèle nous permet d'appréhender les différents aspects de la dimension humaine d'un individu (réflexivité, rationalité, sociabilité) et la manière dont ceux-ci sont sollicités lorsque l'individu travaille. Un second modèle, proposé par Brun et Dugas (2005), identifie quatre pratiques de la reconnaissance au travail complémentaires et différentes [Figure 13].

(1) La reconnaissance existentielle. Basée sur le caractère humain et égal de chaque personne et sa considération en tant qu'être réflexif, elle prend en compte la singularité, l'intégrité et le besoin de respect de chaque personne.
(2) La reconnaissance de la pratique de travail. Elle est exprimée par le jugement d'utilité et de qualité – de beauté – du travail réalisé par une personne. Elle prend en compte les actes, le comportement, les qualités, les compétences professionnelles de l'individu.
(3) La reconnaissance de l'investissement dans le travail, prenant en compte les efforts fournis dans l'accomplissement d'un travail. Le travailleur y est jugé en fonction des risques et de l'énergie qu'il investit dans sa tâche indépendamment de sa contribution réelle à l'entreprise.
(4) La reconnaissance des résultats. Elle rétribue les individus en fonction de leur contribution effective à l'entreprise, utilisant ainsi le renforcement positif des pratiques des travailleurs amenant à des bons résultats selon l'approche comportementale.

Celui-ci permet de mettre en lumière les pratiques de reconnaissance en fonction de l'objet visé du travailleur : son caractère humain, ses performances, son implication, et la finalité de son travail. Par ailleurs, Brun et Dugas (2005) le complètent en ajoutant cinq niveaux relatifs à la provenance de la reconnaissance : horizontal (qui concerne la reconnaissance entre les pairs), vertical (c'est-à-dire la reconnaissance par les supérieurs hiérarchiques), organisationnel (soit la reconnaissance par l'implémentation de dispositifs institutionnels reconnaissant l'apport des employés à l'entreprise), externe (relatif à la reconnaissance par les clients ou d'autres individus externes), et communautaire (qui renvoie à la reconnaissance par la communauté). Le Tableau 6 synthétise ces informations.

Comme expliqué précédemment, une multiplicité d'interactions, de procédures et de comportements impactent de manière ambigüe la reconnaissance perçue des travailleurs. Antoine et al. (2017), lors d'une étude menée auprès de 1361 travailleurs, ont ainsi identifié différents leviers financiers et non-financiers qui influent directement sur le soutien organisationnel perçu[12] [Tableau 7]. Leurs résultats mettent en exergue plusieurs leviers ayant un impact considérable sur la reconnaissance au travail, notamment la culture de la reconnaissance, la justice procédurale et distributive, le contrat psychologique, le support du supérieur, ou encore les pratiques d'évaluation. Un tableau en annexe définit et met en lien les

[12] La définition de reconnaissance retenue pour leur étude

leviers de la reconnaissance au travail avec les modèles de Brun et Dugas (2005) et de Taskin et Dietrich (2005) pour plus d'informations [Tableau 8].

Section 5 – Angle de définition de la reconnaissance au travail

Section 5.1 – Liens entre les différentes approches

Les sections précédentes ont situé la reconnaissance selon trois sphères différentes : sociétale, individuelle et organisationnelle. Chacune de ces approches est complémentaire, et permet de définir la notion de reconnaissance dans sa globalité [Figure 12]. Cette section les compare dans le but déterminer par après l'approche de la reconnaissance retenue pour ce mémoire.

La reconnaissance est considérée comme un enjeu des sociétés modernes au niveau sociétal (Honneth, 2004), comme source de sens dans le travail au niveau organisationnel (Taskin & Dietrich, 2020), et comme permettant d'accéder au réel au niveau individuel (Dejours & Gernet, 2009). Par ailleurs, ces paradigmes établissent tous trois une contribution de la reconnaissance au renforcement de la solidarité collective. Enfin, les points communs de ces approches ont permis d'élaborer une définition personnelle de la reconnaissance présentée ci-dessous.

> *« La reconnaissance est une valorisation par le jugement favorable d'autrui sur un individu ou sur son travail produisant toutes sortes d'effets positifs comme l'autonomie, l'accomplissement et l'estime de soi, et le bien-être, entre autres. »*

Tout d'abord, l'approche psychologique et philosophique convergent dans leur notion de demande, exprimée comme une attente de reconnaissance (Dejours, 2007) ou comme une recherche d'approbation des autres (Bedin & Fournier, 2013). Le déni de reconnaissance des groupes, celui d'invisibilité en particulier, de Guéguen et Malochet (2014), est une forme d'oppression selon Charles Taylor (Bedin & Fournier, 2013). Troisièmement, comme expliqué précédemment, l'injustice sociale d'Honneth (2004) est source de souffrance et est également un terme à travers lequel la souffrance s'exprime (Dejours, 2007).

Ensuite, l'approche gestionnaire et philosophique se rejoignent dans leurs notions de reconnaissance des besoins fondamentaux humains, définie comme la reconnaissance existentielle chez Brun et Dugas (2005), et comme la justice sociale chez Honneth (2004). Dubet (2008) rajoute également que la reconnaissance est inhérente à l'expérience subjective du travail (Taskin & Dietrich).

Enfin, l'approche psychologique et gestionnaire présentent d'importantes similitudes. Par exemple, les notions de reconnaissance au travail de Brun et Dugas (2005) et Dejours (2007), provenant de la psychodynamique du travail, diffèrent uniquement sur leurs définitions de la reconnaissance existentielle. Ils y expriment une reconnaissance ressentie au niveau *individuel* et expérimentée à travers *l'organisation.* De la même manière, le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986) se base sur la perception *personnelle* d'un individu quant au support qu'il peut recevoir de son *organisation.* Cette définition est d'ailleurs utilisée dans le modèle d'Antoine et al. (2017) en raison notamment de son aspect opérationnalisable et basé sur l'expérience de chaque individu.

La figure ci-dessous synthétise ces spécificités et convergences.

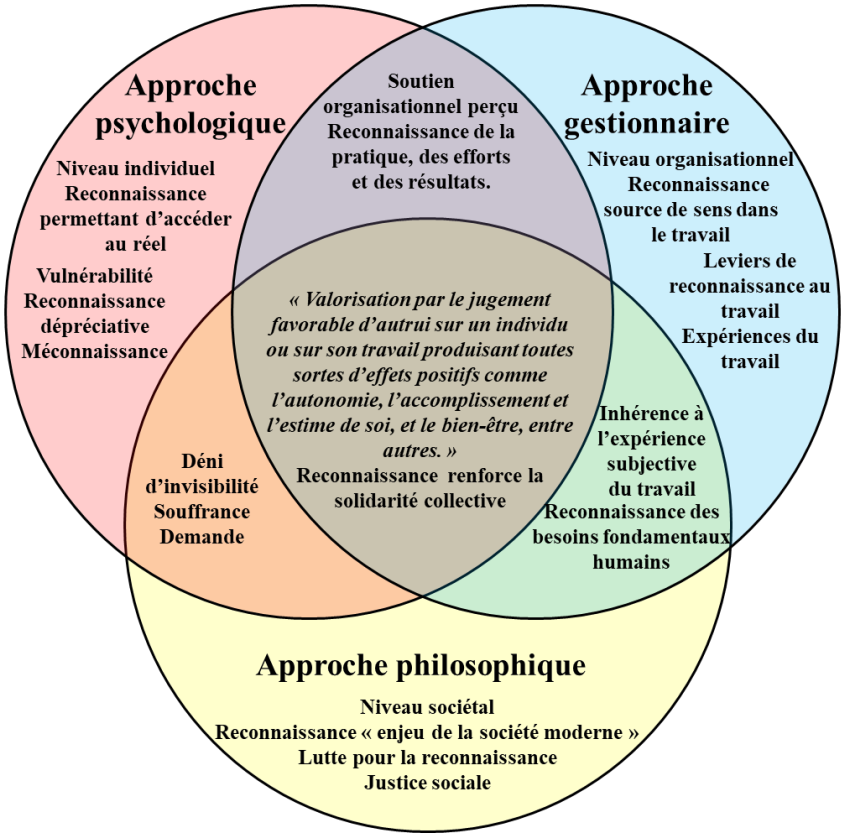

Figure 2 - Particularités et similitudes des trois approches de la reconnaissance

Section 5.2 – Le choix d'une approche de la reconnaissance

Au sortir de ce chapitre, il semble important de sélectionner l'approche de la reconnaissance la plus appropriée au sujet de ce mémoire. Ainsi, sans nier les apports qu'a fourni l'approche philosophique, le reste du mémoire se focalise plus sur la reconnaissance au niveau organisationnel et individuel, en raison de leur plus grande adéquation avec la recherche en gestion des ressources humaines.

L'autogestion étant étudiée au sein des organisations dans le Chapitre 1, l'approche gestionnaire de la reconnaissance semble, de prime abord, tout à fait pertinente pour continuer notre analyse et confronter ces deux chapitres. Par ailleurs, la section précédente a établi des liens indissociables entre l'individu et l'organisation, notamment à travers les pratiques de reconnaissances du travail, la notion de soutien organisationnel perçu, et les leviers de la reconnaissance au travail.

Ces éléments mettent donc en lumière l'intérêt de sélectionner une **approche mixte,** regroupant à la fois la dimension individuelle et organisationnelle de la reconnaissance. Par ailleurs, le modèle retenu dans ce travail est celui de Brun et Dugas (2005) dans **l'approche gestionnaire**. Il est sélectionné en raison de son découpage permettant de situer concrètement cette notion par rapport à sa source et à l'objet qu'elle vise [Tableau 6], et par rapport aux leviers de la reconnaissance au travail d'Antoine et al. (2017), grâce à un mise en relation de ces deux modèles comme le montre le tableau ci-dessous.

Reconnaissance existentielle		
Culture de la reconnaissance	Pratiques de soutien à la famille	Sécurité de l'emploi
Justice procédurale	Justice informationnelle	Services et privilèges
Contrat psychologique	Justice interpersonnelle	Clarté de rôles
Support du supérieur	Sens du travail	Avantages sociaux
Management participatif	Support des collègues	Flexibilité dans les horaires de travail
Pratiques de développement	Autonomie dans le travail	
Personne		

Reconnaissance de la pratique de travail
Opportunités de promotion
Opportunités de mobiliser ses compétences
Salaire variable

Reconnaissance de l'investissement dans le travail
Justice distributive
Salaire fixe
Surcharge de travail (-)
Processus de travail

Reconnaissance des résultats
Pratiques d'évaluation
Possibilités d'évolution salariale
Evenements spécifiques de reconnaissance
Produit

Tableau 1 - Leviers de la reconnaissance au travail (Antoine et al., 2017) selon les pratiques de la reconnaissance au travail qu'ils impactent (Brun & Dugas, 2005)

Résumé du chapitre

Ce chapitre a approfondi la notion de reconnaissance afin de dégager une compréhension générale de ce concept et d'en connaitre les tenants et aboutissants. La première section était consacrée à une introduction de la reconnaissance à travers des chiffres démontrant l'importance de cette dernière pour le bien être des individus et des organisations.

Par la suite, nous avons approché la reconnaissance au niveau sociétal du point de vue de la philosophie. Tout d'abord, la considération du caractère social de l'Homme et de sa recherche d'approbation date de l'Antiquité. Elle est ensuite concrétisée par les penseurs du 18ème siècle avec la notion de dépendance de chaque individu à autrui. Hegel y introduit la notion de lutte pour la reconnaissance (Bedin & Fournier, 2013). Ensuite, Honneth (2004) propose une théorie de la justice sociale fondée sur trois principes : l'amour dans la sphère de l'intimité, la solidarité dans la sphère de la collectivité, et l'égalité dans la sphère des relations juridiques. Enfin, Dubet (2008), contrairement à lui, distingue les notions de justice et de reconnaissance.

La section 3, dédiée à l'approche psychologique de la reconnaissance, a permis de cerner ses implications au niveau individuel à travers trois thématiques. En premier lieu, Dejours (2007) présente trois dimensions psychologiques de la condition humaine que la reconnaissance implique : la demande, la souffrance et la vulnérabilité. Dans un second temps, Molinier (2010), Guéguen et Malochet (2014) définissent des catégories de déni de reconnaissance : l'invisibilité, la reconnaissance dépréciative et la méconnaissance. Cette partie se conclut avec la notion de soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986) définition de la reconnaissance s'intéressant à la relation qu'entretient l'individu avec son organisation.

La quatrième section de ce chapitre aborde le point de vue gestionnaire de la reconnaissance dans l'organisation. Taskin et Dietrich (2020) définissent trois catégories d'expérience du travail : objective, subjective et collective. Brun et Dugas (2005) catégorisent les pratiques de reconnaissance au travail selon quatre dimensions : existentielle, de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail et des résultats. Enfin, Antoine et al. (2017), définissent les leviers de reconnaissance au travail, mesurant quantitativement le rapport entre pratiques organisationnelles et reconnaissance.

Le chapitre se conclut avec la décision d'opter pour une approche mixte de la reconnaissance, ses dimensions individuelles et organisationnelles étant mutuellement indépendantes et pertinentes dans le cadre de cette recherche. Pour finir, les pratiques de la reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2005) sont choisies comme modèle de définition de la reconnaissance.

Chapitre 3 : Autogestion et reconnaissance au travail

Section 1 – Mise en relation des deux premiers chapitres

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, les formes contemporaines d'autogestion convergent toutes vers des principes similaires : l'autonomie et la liberté des membres, l'égalité intrinsèque des travailleurs, mais aussi la considération des membres en tant qu'humains à part entière avec des besoins complexes, ou encore le partage d'une vision commune de l'organisation entre ses membres. Nous avons également pu montrer que celles-ci peuvent être complémentaires et semblent relativement similaires dans les idéaux qu'elles poursuivent. Compte tenu de ces éléments, il apparait pertinent de regrouper les pratiques de ces NFOT sous la définition de mécanismes d'autogestion, considérant que chaque entreprise est susceptible de mettre en place certaines de ces pratiques selon ses spécificités organisationnelles.

Dans le second chapitre, nous avons défini la reconnaissance selon trois approches différentes (philosophique, gestionnaire et psychologique), ce qui nous a permis de mobiliser (1) les différentes sphères de reconnaissance selon l'approche philosophique d'Honneth (2004), (2) les dimensions psychologiques humaines impliquées par la reconnaissance (Dejours, 2007), (3) la typologie des dénis de reconnaissance (Guéguen & Malochet, 2014), mais aussi (4) la notion de soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986), (5) le modèle des trois expériences de travail de Taskin & Dietrich (2020), (6) celui de Brun & Dugas (2005), et enfin (7) celui des leviers de la reconnaissance au travail d'Antoine et al. (2017).

Section 1.1 – Explication des liens entre l'autogestion et la reconnaissance

On peut dès à présent s'intéresser aux mécanismes propres à l'autogestion et aux impacts qu'ils ont sur la reconnaissance, telle que définie dans les modèles du chapitre précédent.

En premier lieu, l'autogestion se basant sur les principes d'égalité, de liberté et d'auto-développement, elle impacte particulièrement les principes de reconnaissance de solidarité et d'égalité au sens d'Honneth (2004). Le principe de réalisation de soi propre à l'entreprise libérée (Ledoux, 2017) résonne aussi avec la vision d'Honneth (2004) selon laquelle les conditions de la reconnaissance réciproque permettent l'accomplissement de la réalisation de soi. En outre, Marx (Collin, 2001) et Honneth (2004) se rejoignent dans leur conception de la justice sociale, au sens où tous deux y mettent en avant l'égalité, le premier par la réduction des inégalités, et le second à travers son principe d'égalité dans la sphère juridique. Pour finir, selon Dejours (2009), ce serait la privation de reconnaissance, liée ici à l'accaparement de la

production, qui engendrerait l'aliénation. Son opposé – la désaliénation – constituant un des attraits psychologiques de l'autogestion, on peut conclure que Marx introduit, de manière implicite, la notion de reconnaissance à travers l'idée de remettre dans les mains des travailleurs les fruits de leur travail.

Deuxièmement, le mécanisme de prise de décision collective, ainsi que la génération de reconnaissance semblent se renforcer mutuellement. La reconnaissance permet en effet la mobilisation des intelligences individuelles au sein d'espaces de délibération œuvrant à la mise en commun de ces savoirs pour le bien de l'organisation (Dejours, 2007 ; Dejours & Gernet, 2009). Par ailleurs, le fait que la voix de chaque membre soit prise en compte génère de la reconnaissance au sens du principe d'égalité d'Honneth (2004). Enfin, le regroupement en instances décisionnelles réduites sous forme d'équipes autonomes permet, d'une part une grande liberté d'être et de faire, et d'autre part une reconnaissance des membres comme des êtres à part entière (Meister, 1974).

Dans un troisième temps, le mécanisme d'autonomisation des travailleurs semble avoir des effets contrastés concernant la génération de la reconnaissance au travail. Un individu gagnant en autonomie devient, par la même occasion, plus *dépendant de la reconnaissance de son irremplaçabilité par autrui* (Honneth, cité dans Bedin & Fournier, 2013, p.11), soit de la reconnaissance de sa pratique de travail au sens de Brun & Dugas (2005). Par ailleurs, il est légitime de se questionner sur le potentiel de l'autonomisation à générer un déni de reconnaissance. Si un travailleur est totalement autonome, le travail qu'il effectue risque d'être moins visible par les autres. De même, un déséquilibre peut se produire entre, d'un côté le salaire resté équivalent, et d'un autre côté la quantité de travail accrue par les tâches supplémentaires d'autogestion résultant des responsabilités nouvellement accordées (Weidmann et al., 2019), rendant ces nouvelles tâches invisibilisées par l'absence de salaire les récompensant (Guéguen & Malochet, 2014). De plus, les pratiques d'autonomisation liées à l'entreprise libérée, comme la libération des travailleurs par exemple, contribuent à l'individualisation de ses membres au détriment de la reconnaissance collective (de Ridder & Taskin, 2021). Selon d'Iribarne (2017), il est important de considérer à la fois la dimension individuelle des travailleurs, c'est-à-dire le « *je* », et la dimension du groupe, soit le « *nous* ». Effectivement, une trop forte individualité induit des rivalités, un manque de reconnaissance des complémentarités, mais également une pression psychologique plus élevée (Pérez-Zapata et al., 2016), alors qu'une trop forte collectivité invisibilise les talents individuels de chacun. Cependant, à travers l'empowerment, les individus sont aussi amenés à être plus reconnus,

d'une part dans leur pratique de travail grâce au gain de performances qu'il implique, et d'autre part dans leur estime de soi au sens d'Honneth à travers la cohésion d'équipe qu'ils développent.

Par ailleurs, notre dernier mécanisme d'autogestion, qui concerne la rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail, pourrait impacter à la fois positivement et négativement la génération de reconnaissance. Tout d'abord, faire effectuer aux travailleurs une plus grande variété de tâches leur permet de mieux s'approprier le travail, et donc de mieux se sentir reconnu lorsque leur travail est récompensé. Cependant, la fluidification des postes, lorsqu'appliquée à l'ensemble de l'organisation, implique un besoin réduit de leadership et donc une diminution et une distanciation du rôle de supérieur. Cela induit alors une réduction, à la fois du support du supérieur, et de sa contribution au soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986 ; Eisenberger et al., 2002). Deuxièmement, le roulement des tâches rend plus difficile le développement d'expertise dans un domaine spécifique, ce qui peut également diminuer la reconnaissance de la qualité du travail des individus (Hévin, 2021).

Section 1.2 – Choix d'une grille d'analyse

Les paragraphes précédents ont établi les relations existantes entre les mécanismes d'autogestion et la génération, positive, négative ou contrastée, de reconnaissance au travail. Afin d'explorer ce lien et l'ampleur de son impact, nous faisons appel au modèle des pratiques de la reconnaissance au travail de Brun et Dugas (2005) comme grille d'analyse (Section 5 du Chapitre 2).

Premièrement, il propose une catégorisation des pratiques au sein des organisations générant de la reconnaissance selon la dimension du travailleur qu'elle impacte. Ce modèle permet de traduire l'expérience de la reconnaissance au travail des individus interrogés dans un langage plus concret, permettant de faire des liens avec d'autres concepts théoriques comme l'expérience du travail de Taskin et Dietrich (2020) ou encore les leviers de reconnaissance au travail d'Antoine et al. (2017), comme repris dans le Tableau 8.

Ce tableau, ainsi que les autres concepts théoriques étudiés, font office de ressources permettant par après d'apporter une nuance et une profondeur supplémentaire à la recherche. Par exemple, le modèle de Taskin & Dietrich (2020) suppose des interactions particulières avec la génération de reconnaissance au sein des 3 expériences de travail. L'expérience objective par le biais de systèmes d'appréciation du travail plus élaborés (feedbacks 360, 540, continus etc.), l'expérience subjective via la considération de la dimension humaine du travailleur, et enfin l'expérience collective à travers la réorganisation des unités de travail et de leur responsabilité

au sein de l'entreprise [Figure 9]. De même la plupart des leviers de reconnaissance non-financiers semblent être impacté par les pratiques d'autogestion, certains avec plus d'importance que d'autres, comme le management participatif qui est une caractéristique même de l'autogestion. Ce modèle permet également, à travers la corrélation estimée, une forme de mesure quantitative de l'impact des pratiques managériales sur la reconnaissance au travail.

Section 2 – Elaboration de la question de recherche

Afin de mener à bien ce travail, il est désormais temps, grâce aux apprentissages des deux premiers chapitres, et grâce aux liens effectués entre ces chapitres dans la section précédente, d'élaborer la question de recherche qui formulera le sujet du mémoire. Nous avons donc décidé d'articuler notre recherche autour de deux sujets provenant respectivement du premier et du deuxième chapitre : les mécanismes d'autogestion et la reconnaissance au travail.

Premièrement, les mécanismes d'autogestion traduisent fidèlement la dimension et la portée à travers lesquels nous souhaitons étudier l'autogestion. Ce sont en effet des exemples pratiques de l'application des principes d'autogestion aux entreprises. Ainsi, nous abordons l'autogestion sous une dimension organisationnelle très concrète et particulièrement adaptée à une future recherche empirique au sein d'entreprises. De plus, comme expliqué dans la Section 4 du premier chapitre, ces trois mécanismes regroupent la grande majorité des pratiques autogestionnaires et sont également communs aux NFOT étudiées. Considérant que chaque organisation, selon ses besoins spécifiques, est susceptible d'adopter l'une ou l'autre pratique caractéristique à ces NFOT, il semblait important de reprendre l'autogestion sous une forme ayant une portée générale et une capacité d'opérationnalisation globale.

Par ailleurs, la reconnaissance au travail, quoiqu'ayant déjà fait l'œuvre de nombreuses recherches scientifiques, reste un sujet relativement nouveau quant au domaine des entreprises autogérées. Sa portée ambigüe et polysémique, dans un contexte spécifique d'autogestion, rend son étude particulièrement intéressante à travers les pratiques de reconnaissance de Brun et Dugas (2005). En outre, la reconnaissance a un impact central sur certaines dimensions importantes du travail, comme c'est le cas de la satisfaction au travail, des tensions psychologiques, de l'engagement dans le travail, ou encore de l'auto-efficacité [Figure 14] (Caesens & Stinglhamber, 2014). Finalement, la reconnaissance au travail est une des finalités du management humain par sa capacité de contribuer à créer du sens dans le travail (Taskin & Dietrich, 2020).

De plus, la section précédente nous a appris que ces mécanismes pouvaient avoir de nombreux effets positifs, contrastés voire négatifs sur la génération de reconnaissance au travail. La nature de la relation entre ces mécanismes d'autogestion et la reconnaissance est très souvent ambigüe, et les interactions reliant ces deux concepts sont nombreuses, offrant une multitude d'interprétations et de cas d'applications différents. La nature de cette relation étant alors encore relativement peu étudiée, cela nous conforte dans l'idée qu'une étude empirique s'y rapportant permettra, non seulement de développer la recherche scientifique sur le sujet, mais également d'ouvrir des perspectives d'approfondissements futurs.

Ainsi, pour toutes les raisons évoquées dans les paragraphes précédents, une étude exploratoire de la contribution des mécanismes d'autogestion – à savoir la prise de décision collective, l'autonomisation des travailleurs, et la rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail – à la reconnaissance au travail semble offrir des opportunités d'approfondissements particulièrement intéressantes, justifiant amplement d'y consacrer la suite de ce mémoire à travers la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure les mécanismes d'autogestion, à savoir la prise de décision collective, l'autonomisation des travailleurs, et la rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail, contribuent-ils à la génération de reconnaissance au travail ?

Nous tenterons de répondre à cette question par le biais d'une étude de cas au sein d'organisations faisant appel à ces mécanismes autogestionnaires.

PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE

Chapitre 4 : Le choix de la méthodologie

Section 1 – La démarche de recherche

L'étude empirique consiste à récolter des données, les analyser, et les interpréter, ce dans le but de répondre à la question de recherche formulée à l'issue du chapitre précédent. Dans ce cas précis, nous avons opté pour une approche **qualitative.**

L'analyse qualitative vise à comprendre en profondeur des phénomènes pouvant difficilement être observés de manière quantitative. Elle aborde l'objet d'étude de manière globale à travers la considération du contexte et de ses nuances, proximale par le rapprochement entre l'observateur et le phénomène observé, directe par le biais du contact entre l'observateur et les participants, et interprétative avec l'utilisation de méthodes d'analyse donnant du sens aux données recueillies (Mucchielli, 2009, cité dans Imbert, 2010).

Cette approche est particulièrement adaptée au domaine des sciences humaines et sociales (Boutin, 1997 ; Paillé & Mucchielli, 2021), et plus précisément à la recherche en management des ressources humaines (Ridder & Hoon, 2009). Elle peut être effectuée de deux manières différentes : soit de manière inductive[13] au moyen d'une approche de théorie bien ancrée[14], soit de manière abductive[15] à travers une **étude de cas** (Ridder & Hoon, 2009). La seconde façon d'effectuer une analyse qualitative, l'étude de cas, est définie par Yin (1990, cité dans Hlady Rispal, 2002, p.48) comme :

> *« une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées ».*

Autrement dit, elle consiste en l'approfondissement, au moyen d'une base théorique solide, d'un phénomène indissociable à son contexte, lesquels s'influencent mutuellement par des liens

---

[13] Qui consiste à tirer des conclusions générales à partir d'observations spécifiques ou de données empiriques.
[14] Etude effectuée par la comparaison constante de données théoriques conceptualisées sur différents niveaux d'abstraction jusqu'à la formation de catégories, qui fournissent ensuite une base à la création d'une théorie ancrée dans ces données (Glaser & Strauss, 1967 ; Strauss & Corbin, 2008, cité dans Ridder & Hoon, 2009).
[15] Qui consiste à formuler des explications plausibles ou des hypothèses à partir d'observations ou de faits spécifiques, en recherchant les meilleures interprétations possibles.

de causalité récursive (Hlady Rispal, 2002). Dès lors, cette méthode semble parfaitement convenir à notre problématique, et suscite des perspectives d'approfondissements par le biais d'une étude de terrain. Premièrement, en raison de l'adéquation entre la méthode des cas et l'objet d'analyse qu'est l'organisation (Whacheux, 1996, cité dans Gombault, 2005). Et deuxièmement, en raison des effets mutuellement réciproques et ambigus entre le phénomène étudié, la reconnaissance, au travers des pratiques de reconnaissance du travail ayant lieu dans le contexte indissociable de l'organisation mettant en place des mécanismes d'autogestion.

Ensuite, cette méthode est généralement considérée et catégorisée comme une stratégie de recherche à but **exploratoire** (Gombault, 2005). La recherche exploratoire porte sur un sujet ou problème qui a plus ou moins été défini en vue de combler un « vide » (Van der Maren, 1995, cité dans Trudel & Vornax, 2007). Cette stratégie de recherche est donc particulièrement adaptée à ce mémoire en raison, d'une part du manque d'articles portant sur la relation entre les mécanismes d'autogestion et la génération de reconnaissance au travail, et d'autre part du caractère complexe de cette relation.

Pour terminer, la problématique est étudiée à travers un paradigme théorique **interprétativiste** qui, selon Gombault (2005) et Mucchielli (2009, cité dans Imbert, 2010), a la particularité de bien convenir à une étude de cas**.** Ce positionnement épistémologique vise à appréhender et interpréter des phénomènes sociaux en se concentrant sur les expériences des individus en vue de comprendre le contexte et les interactions sociales qui influencent ces phénomènes (Gombault, 2005). Une approche interprétativiste est donc parfaitement appropriée au sein de cette étude de cas, étant donné que la reconnaissance ressentie par les travailleurs est caractérisée par l'expérience vécue par ces individus au sein de l'organisation.

Section 2 – Le choix du terrain d'étude

Conformément aux points préalablement expliqués, cette recherche empirique consiste en une étude du cas de la contribution des mécanismes d'autogestion à la reconnaissance au travail. Elle comprend plusieurs unités d'analyse encastrées, et en conséquence l'analyse simultanée et comparative d'organisations représentatives du phénomène étudié (Barlatier, 2018). Ce choix est motivé par la multitude de pratiques autogestionnaires existant, et par le fait que les entreprises adoptent généralement ces mécanismes de manière différente en fonction de leurs particularités organisationnelles. En analyser plusieurs permet alors d'obtenir un éventail des pratiques possibles et de leurs enjeux et implications. L'étude de cas multisites est cependant restreinte à un nombre de terrains d'observation permettant une certaine profondeur d'analyse

de chaque organisation, ce en vue de répondre à la critique adressée à ce type de recherche qui leur reproche une investigation trop en surface du cas d'étude (Hlady Rispal, 2002).

Ainsi, mener des recherches sur plus d'une organisation poursuit deux buts principaux. Premièrement, d'acquérir une vision transversale de la relation entre les mécanismes d'autogestion et la génération de reconnaissance au travail grâce aux différents milieux organisationnels dans lesquels ces interactions sont observées. Et deuxièmement, par la comparaison inter organisations de ces phénomènes, d'obtenir des résultats plus nuancés ayant une meilleure robustesse dans leur interprétation, et bénéficiant de ce fait d'une meilleure puissance explicative [Tableau 10].

Afin de mener cette recherche, il est donc indispensable de constituer un échantillon théorique, qui a pour but de choisir des cas selon des motif théoriques. Des critères sont cependant à respecter lors de la constitution de celui-ci [Tableau 9]. En effet, les cas doivent répondre à une représentativité théorique : dans notre cas des organisations mettant en application les trois pratiques d'autogestion étudiées. Ils doivent également être variés selon des critères importants, ainsi qu'équilibrés dans leur variété. En outre, l'échantillon doit être constitué en fonction de l'objet de recherche, et donc en accord avec l'entièreté de la méthodologie (Hlady Rispal, 2002). Enfin, une contrainte de faisabilité restreint également les possibilités de sélection, ce qui a amené au choix de devoir écarter des cas intéressants comme Chronoflex, Alan et Blacksheep Tribes, en raison de leur impossibilité à mettre à disposition le nombre de profils nécessaires à la recherche. Le modèle ci-dessous présente le contexte, le cas et les unités d'analyse (organisations U1 à U3) de la recherche.

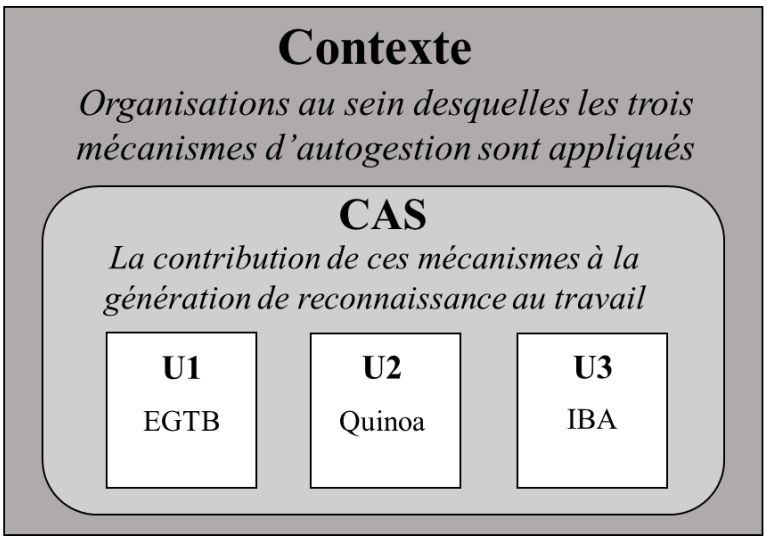

Figure 3 - Design de recherche d'étude de cas inspiré du modèle de Yin (2009, cité dans Barlatier, 2018, p.8)

Section 3 – La méthode de collecte de données

La collecte de données qualitatives peut se faire selon une multitude de méthodes comportant chacune leurs spécificités : entretiens, documents, observations entre autres (Hlady Rispal, 2002) [Tableau 11]. Cependant, il a été choisi de récolter les données empiriques au moyen d'entretiens individuels, ce en raison des avantages que cette méthode présente et de son adéquation avec le sujet de ce mémoire. Cela facilite en effet la collecte d'informations précises, détaillées et nuancées (Ridder et Hoon, 2009), qui sont utiles dans l'analyse des résultats et pour conclure sur la problématique : l'impact des mécanismes d'autogestion sur la reconnaissance au travail. Par ailleurs, la reconnaissance au travail découlant de l'expérience et de l'interprétation personnelle et subjective de chacun, discuter individuellement avec chaque travailleur permet de mieux cerner leurs perspectives et opinions afin de les retransmettre sans en édulcorer le contenu.

Nous optons donc pour des **entretiens semi-directifs**, ce en raison de leur forme particulièrement adaptée à l'exploration des points de vue des interrogés dans le cadre de sujets complexes et ambigus (Bariball & While, 1994). En effet, l'entretien semi directif est défini selon Savoie-Zacj (1997, cité dans Salah & Said Mehdi, 2018, p.33) comme :« *une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes* ». En cadrant de manière semi-directive les entretiens, les réponses apportées sont davantage pertinentes et permettent l'approfondissement de la problématique, ainsi qu'une compréhension plus complète des enjeux liés à la reconnaissance dans les organisations faisant appel à des pratiques d'autogestion. En outre, la forme semi directive offre le triple avantage de permettre : (1) de guider le répondant vers les thématiques qui nous intéressent, (2) d'obtenir de réponses ouvertes, et enfin (3) de reclarifier ces réponses si nécessaires (Louise Barribal & While, 1994).

Ces entretiens sont structurés par le biais d'un guide d'entretien qui permet de diriger les interviews dans une certaine mesure, tout en proposant des questions relativement ouvertes. Celui-ci est construit en partant de questions générales pour s'orienter, au fur et à mesure, vers des questions de plus en plus spécifiques (Imbert, 2010). Il comprend la liste des thèmes importants à aborder par rapport à la problématique, c'est-à-dire des questions ouvertes sur l'organisation, les pratiques d'autogestion, la reconnaissance au travail, et enfin la contribution des mécanismes d'autogestion à la reconnaissance au travail. Par ailleurs, ce guide est susceptible d'évoluer après les premiers entretiens, si ceux-ci mettent en évidence certaines

thématiques importantes pour la question de recherche qui mériteraient de formuler de nouvelles questions permettant de les aborder, mais également s'ils mettent en lumière des biais et des défauts de ce guide, qui mériterait alors d'être mis à jour et complété (Salah & Said Mehdi, 2018). Le guide d'entretien est repris dans l'Annexe 1, la forme des questions y figurant est adaptée oralement afin d'être formulée dans un langage compréhensible pour chaque individu. Enfin, les profils interrogés doivent comprendre une certaine variété quant à leur rôle décisionnel dont, pour chaque entreprise, au moins : un décideur responsable de prendre les décisions importantes, deux managers chargés d'appliquer ces décisions au sein de leurs équipes, et deux travailleurs vivant ces décisions au quotidien. Le tableau-ci-dessous reprend le détail des entretiens effectués au sein de chaque organisation[16]. D'autres entretiens ont été effectués dans un but exploratoire ou d'approfondissement, ils sont repris dans l'Annexe 2.

Organisation	Nom complet	Ancienneté	Rôle	Poste	Durée	Date
EGTB	Stéphanie Poisseroux	3 ans	« Travailleur, manager »	Responsable secrétariat et finances	17 minutes	27/06/23
	Louis Fabri	2,5 ans	« Travailleur, manager »	Chef de projet	17 minutes	27/06/23
	Romuald Poisseroux	18 ans	« Travailleur »	Travailleur de terrain	16 minutes	27/06/23
	Anonyme	2 ans	« Travailleur »	Travailleur de terrain	12 minutes	28/06/23
	Grégory Lethé	3 ans	« Décideur et manager »	Codirigeant	12 minutes	4/07/23
Quinoa	Irène Garlanda	15 ans	« Manager »	Responsable administration et finances	36 minutes	29/06/23
	Charlotte Limborg	3,5 ans	« Travailleur »	Responsable mouvements de jeunesse	55 minutes	29/06/23
	Fatima Biberian	9 ans	« Travailleur »	Responsable accueil, secrétariat et centre de documentation	31 minutes	28/06/23
	Camille Rousselet	6 mois	« Travailleur »	Responsable pédagogique et projets internationaux (PI)	45 minutes	26/06/23
	Hélène Debaisieux	3 ans	« Manager » et « Décideur »	Responsable coordination, ancienne administratrice	54 minutes	26/06/23

[16] Il a été décidé d'essayer, le plus possible, d'effectuer les entretiens en présentiel afin de maximiser la qualité de l'interaction entre observateur et répondant. Cependant, compte tenu des difficultés d'organisation que cela représentait pour les personnes interrogées, une partie des entretiens a été effectuée en distanciel. De ce fait, tous les entretiens d'EGTB ont été effectué en présentiel (celui en annexe compris), ainsi que ceux d'Hélène Debaisieux et de Camille Rousselet chez Quinoa. Les autres ont été réalisés en distanciel via différentes plateformes.

	Amélie Francq	N/A	« Décideur externe »	Membre du conseil d'administration	45 minutes	6/07/23
IBA	Hugues Ronsse	20 ans	« Travailleur »	Responsable du safe operation planning et priority planning	55 minutes	28/06/23
	Anonyme	10 ans	« Manager »	Supply Chain manager	45 minutes	28/06/23
	Charlotte Cirriez	7 ans	« Manager »	Product manager en protonthérapie, formée à l'intelligence collective	30 minutes	30/06/23
	Anonyme	7 ans	« Travailleur »	Responsable du Customer Project Coordination	40 minutes	30/06/23
	Paul-Etienne Florent	9 ans	« Manager »	Head of logistics & Customs	28 minutes	3/07/23
	Thomas Canon	22 ans	« Décideur »	Directeur du programme de développement durable	36 minutes	4/07/23
	Anonyme	14 ans	« Travailleur »	Responsable Produits	29 minutes	4/07/23

Tableau 2 - Détails des entretiens semi-directifs réalisés au sein des trois organisations étudiées

Section 4 – La méthode d'analyse des données

L'analyse qualitative des données récoltées nécessite d'être guidée selon une méthode. Etant donné notre cadre théorique, nous avons choisi d'opter pour une **analyse thématique** de ces données. Selon Paillé et Mucchielli (2021, p.270), « *l'analyse thématique consiste (…) à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus* ». Découlant de l'analyse catégorielle, qui vise à cerner le propos en le reportant dans des énoncés, thèmes ou catégories, l'analyse thématique a pour but de dégager un portrait d'ensemble d'un corpus grâce à des thèmes. Cette décision s'inscrit dans la continuité de notre paradigme interprétativiste, au sens où ce type d'analyse nécessite de choisir l'appartenance socio-sémantique d'un mot la plus proche de sa signification en contexte (Fallery & Rodhain, 2007).

Nous optons pour une démarche de thématisation continue, ce qui implique la construction d'un arbre thématique (Section 3 du chapitre 5), la structure hiérarchique organisant les différents thèmes en les regroupant selon leurs relations et leurs niveaux de généralité, simultanément à l'attribution des thèmes aux données textuelles. (Hlady Rispal, 2002).

Section 5 – Perspective critique de l'approche choisie

Section 5.1 – Biais potentiels

Avant de se lancer dans la recherche empirique, il semble nécessaire d'identifier les biais potentiels de cette approche. À cet effet, Hlady Rispal (2002) identifie quatre postulats prescriptifs que chaque étude de cas est tenue de respecter afin d'éviter tout biais susceptible d'influencer les résultats, d'altérer la qualité ou l'authenticité des informations récoltées.

Tout d'abord, le choix du cas ou des cas à étudier doit être guidé par des considérations théoriques, plus que déterminé par des considérations techniques. Autrement dit, le terrain doit d'abord être sélectionné, en raison de sa forte interaction avec la théorie (comme la présence de pratiques d'autogestions intéressantes à approfondir), et non en fonction d'autres facteurs tels que la facilité d'accès ou bien la disponibilité des participants.

Il est également important de concentrer l'étude de cas sur l'analyse de phénomènes contextualisés. L'objectif de compréhension d'une étude de cas nécessite de constamment repositionner le sujet par rapport au contexte dans lequel il évolue, l'explication des perceptions et actions des acteurs dépendant de celui-ci. Il apparaît donc nécessaire de situer le discours des travailleurs dans le contexte de leur organisation et d'interpréter celui-ci en fonction.

Par ailleurs, l'étude de cas doit porter sur l'explications de processus et non de faits. Ainsi, il n'est pas question de chercher à comprendre « *pourquoi* » les travailleurs se sentent reconnus au sein de ces organisations, mais bien « *comment* » ce processus de génération de reconnaissance fonctionne dans ce contexte, et quels en sont les tenants et aboutissants.

Ce type d'étude implique également une interférence entre l'observateur et les phénomènes observés. Il apparaît donc important de considérer le potentiel biais de subjectivité découlant de l'implication personnelle dans la démarche de recherche, ainsi que l'influence que peut avoir l'observateur sur son environnement d'observation. Une posture neutre, ainsi que le rejet de tout à priori sur les phénomènes observés semblent donc de mise.

Un autre biais de subjectivité peut survenir lors de l'étape de prise de contact avec l'organisation et les membres en vue d'effectuer un entretien. Fournir des informations trop détaillées quant au sujet de recherche et au processus étudié risque de permettre aux futurs interrogés la possibilité de préparer leurs réponses, ce qui est contre-productif avec la typologie des entretiens semi-directifs nécessitant un climat d'ouverture et de spontanéité. Cela peut cependant être évité en restant relativement vague tout en expliquant suffisamment clairement

le contexte général et le but de l'entretien. Il se peut aussi, spécifiquement lors d'entretiens réalisés avec des personnes du conseil d'administration ou des ressources humaines, que ceux-ci émettent des réponses sur bases d'intentions managériales de l'entreprise au lieu de leur vécu. Il est alors important d'orienter les questions du guide d'entretien sur le vécu des personnes, et de redoubler de vigilance lorsque la personne interrogée a un haut degré d'implication dans la mise en place des pratiques managériales de son organisation.

Section 5.2 - Limites

De même, notre étude de cas exploratoire comporte également sont lots d'inconvénients qu'il est nécessaire de mentionner afin de prendre du recul sur notre étude empirique.

En premier, « *l'étude de quelques cas limite le potentiel de généralisation statistique* » (Hlady Rispal, 2002, p.66). De par leur nature spécifique et contextuelle, les cas ne peuvent pas être facilement généralisés à d'autres situations ou populations. Il est toutefois possible, dans une certaine mesure, de faire une généralisation de la théorie contextualisée (Hlady Rispal, 2002).

Par la suite, l'étude de cas multisites, en permettant une comparaison inter-organisations des phénomènes, perd également en profondeur d'analyse de chaque organisation. Il semble donc important de trouver un compromis satisfaisant quant au nombre de cas étudiés tout en restant dans une démarche de recherche ne dépassant pas le cadre d'un mémoire.

De la même manière, la nature de la méthode de collecte de données, l'entretien semi-directif, limite les informations à ce que les acteurs peuvent et veulent dire du phénomène étudié, ce qui sera à prendre en compte étant donné le caractère « sensible » que peut revêtir la reconnaissance au travail par son potentiel à critiquer certains fonctionnements ou comportements de l'organisation. De plus, la manière dont les intervenants s'expriment peut également fermer la porte à certaines perspectives d'approfondissement [Tableau 11].

Pour finir, la méthode d'analyse des données choisie, l'analyse thématique, comporte également des faiblesses, notamment par rapport à la définition du concept de thème. Construit à partir d'éléments textuels récurrents, il consiste en une abstraction qui n'est pas forcément inscrite telle quelle dans le texte. En conséquence, ce système de représentations a une stabilité dépendante de la fiabilité des représentations des interlocuteurs et de l'observateur. L'analyse thématique nécessite donc d'éviter de mêler la subjectivité humaine au travail consciencieux et précis de la thématisation (Paillé & Mucchielli, 2021). Ainsi, cette méthode convient pour certains domaines de recherche, dont la gestion, mais est bien plus délicate à utiliser dans d'autres secteurs d'étude (Fallery & Rodhain, 2007).

Résumé du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons déterminé la méthodologie adoptée pour mener la recherche empirique et analyser ces données, à savoir une étude de cas exploratoire. (1) Tout d'abord, nous sommes basés sur une approche qualitative, en raison de la compréhension en profondeur des phénomènes qu'elle permet. (2) Nous avons ensuite opté pour une étude de cas, pertinente à l'analyse des organisations (Wacheux, 1996, cité dans Gombault, 2005) et à la compréhension d'un phénomène relié à son contexte par des liens de causalité récursive (Hlady Rispal, 2002). (3) Ensuite, nous avons adopté une stratégie de recherche exploratoire, ce en vue de combler un « vide » pressenti dans la documentation sur le lien entre pratiques d'autogestion et reconnaissance au travail. (4) Enfin, nous avons choisi un positionnement épistémologique interprétativiste afin de se concentrer sur les expériences des individus, notamment à travers le thème subjectif de la reconnaissance vécue par les travailleurs.

La section suivante a établi le terrain d'étude pour cette recherche. Il a été décidé d'utiliser une approche multi sites de l'étude de cas. Ce choix permet une confrontation des résultats entre entreprises et une complémentarité de ceux-ci, sous réserve du respect des critères d'homogénéité et d'hétérogénéité lors de la constitution de l'échantillon théorique. Cet échantillon regroupe les organisations suivantes : EGTB, Quinoa et IBA.

Nous avons opté pour la réalisation d'entretiens semi-directifs en vue de collecter des informations précises et nuancées (Ridder & Hoon, 2009). Un guide d'interview a été réalisé dans le but d'aborder les thématiques de la recherche par ordre croissant de spécificité.

En outre, nous avons décidé de faire appel à l'analyse thématique pour traiter nos données, son fondement théorique étant l'interprétativisme. Celle-ci se fera à l'aide d'une démarche de thématisation continue, permettant une construction progressive de l'arbre thématique.

Le chapitre se conclut par une mise en perspective critique de cette démarche de recherche. Les biais potentiels sont, entre autres : l'interférence entre l'observateur et les phénomènes observés, la préparation en amont des questions de l'entretien, et la confusion entre intentions managériales et expérience vécue. Les limites, quant à elles, comprennent, le potentiel limité de généralisation statistique, le manque de profondeur de l'analyse multisites, la collecte d'informations réduite aux connaissances de l'interrogé, et enfin la difficulté de construction d'un arbre thématique robuste.

Chapitre 5 : Présentation de l'étude de cas

Section 1 – Présentation des organisations étudiées

Cette section a pour objectif de décrire les entreprises au sein desquelles la recherche empirique est réalisée, à savoir EGTB, Quinoa et IBA. Elle permet une compréhension en profondeur de leur mode d'organisation (sous-sections 1.x.1) et de la manière dont elles formalisent chaque mécanisme d'autogestion (sous-sections 1.x.2 à 1.x.4), ce qui sert par la suite à structurer et justifier le choix de ces organisations et des profils interrogés.

Section 1.1 – EGTB

Section 1.1.1 – L'organisation EGTB

EGTB (Entreprises Générales de Travaux du Bâtiment) est une société du secteur du bâtiment et travaux public (BTP) comptant une vingtaine de travailleurs belges domiciliés à moins de 50km de leurs bureaux. Reprise il y a trois ans par deux associés aux idées innovantes, ils effectuent une vingtaine de chantiers par an (rénovations de kots, constructions d'habitats passifs, ponts, entre autres) également dans un périmètre de 50km autour de leurs bureaux. Afin de pérenniser son activité dans un secteur dominé par la loi du prix et la main d'œuvre étrangère, l'entreprise parie sur les qualifications accrues de ses travailleurs, ainsi que sur leur responsabilisation renforcée par un système **d'actionnariat partagé** permettant aux travailleurs – et uniquement à eux – d'acheter jusqu'à 2,5% des actions de l'entreprise.

Section 1.1.2 – Décisions stratégiques collectives et dynamique de groupe

L'actionnariat partagé permet d'impliquer l'ensemble des travailleurs dans les décisions stratégiques lors des assemblées générales. Néanmoins, la prise de parole y est encore un peu timide, notamment parce que le système est tout récent et que les travailleurs du bâtiment n'ont pas l'habitude qu'on leur demande leur avis (Olivier Mareschal, codirigeant). Les décisions sur chantiers, à l'inverse, sont guidées par un plan dont les équipes de terrain doivent strictement suivre les directives. Ces groupes jouissent cependant d'un certain degré d'autonomie dans leur organisation qui est laissée à la discrétion de ses membres. En bref, que les décisions soient prises en consultation avec tous les membres ou en comité plus restreint, leurs raisons sont toujours communiquées de manière transparente à l'ensemble des parties prenantes, leur permettant ainsi de comprendre les tenants et aboutissants de chaque choix entrepris.

Section 1.1.3 – Actionnariat partagé comme levier de confiance et de responsabilisation

EGTB est une entreprise au climat familial. D'après un travailleur anonyme, un climat de confiance y règne tant que chacun effectue correctement son travail, et chacun jouit ainsi d'une grande autonomie dans sa manière de travailler, ce qui est renforcé par le haut degré d'expertise qu'ils ont dans leur travail. De plus, la taille réduite de l'entreprise et le fait qu'elle ne soit pas cotée en bourse permet d'assouplir les processus et de gagner en agilité (Olivier Mareschal, codirigeant), comme en témoigne Louis Fabri, chef de projet, dont la quantité de rapports qu'il doit rendre a diminué de 80% depuis qu'il travaille chez EGTB.

En devenant actionnaire de l'entreprise, les travailleurs sont amenés, s'ils le souhaitent, à se responsabiliser et à s'approprier leur travail : *« tout le monde s'investit et réfléchit un peu plus »* (Stéphanie Poisseroux, responsable secrétariat), et *« l'actionnariat permet de se rendre compte de l'impact du chantier sur le budget »* (Romuald Poisseroux, travailleur de terrain). Cependant, cette responsabilisation est une source de pression supplémentaire pouvant augmenter la charge mentale de l'équipe, ce qui explique, selon Louis Fabri, chef de projet, qu'une petite minorité de travailleurs n'ait pas pris part à l'actionnariat afin de garder un rapport détaché au travail.

Section 1.1.4 – Le défi d'adaptation posé par la typologie des chantiers

Les chantiers effectués varient très fort en termes de nature, de compétences techniques requises, et de quantité de main d'œuvre nécessaire. De ce fait, les travailleurs de terrain font face à un double défi d'adaptation portant à la fois sur leur temps de travail et sur leurs tâches. *« Cette adaptabilité on la demande beaucoup plus que ce qu'ils avaient l'habitude avant »* (Grégory Lethé, codirigeant). Un chantier récent, par exemple, a nécessité de refaire un pont sur lequel passent des voies ferrées en quatre jours, ce qui a contraint l'entreprise à faire fonctionner ses deux équipes jour et nuit afin de respecter le très court délai imposé. Par ailleurs, la plupart des travailleurs sont régulièrement amenés à être affectés aux projets de l'autre équipe à cause de besoins organisationnel. On peut donc dire que leur adhésion à l'un ou l'autre chantier est instable à la manière des équipes liquides mises en place au sein du modèle holacratique (Bushe & Chu, 2011). En outre, les différentes constructions amènent un changement constant des tâches et des compétences nécessaires pour effectuer celles-ci, ce qui est très stimulant et challengeant. D'un autre côté, cela éloigne les travailleurs de leur métier de base, vocation dans laquelle ils ont développé une expertise considérable.

Pour finir, l'actionnariat partagé pourrait, dans le long terme, permettre aux patrons actuels de confier la gestion de l'entreprise à d'autres travailleurs – à la manière des ERT (Mahieux & Tréhondat, 2022) – en leur confiant progressivement l'entièreté de leurs parts.

Section 1.2 – Quinoa

Section 1.2.1 – L'organisation Quinoa

Quinoa est une ONG dédiée à l'éducation au développement, à la citoyenneté mondiale et solidaire. Elle porte différents types de projets relatifs à leur objet social : événements grand public de sensibilisation, animation dans les écoles, projets internationaux (PI), entre autres. Quinoa fonctionne en **gouvernance horizontale,** un modèle caractérisé par la participation égalitaire et la prise de décision collective sans hiérarchie, qui est soutenu par 14 piliers [Figure 15]. L'ONG est structurée en 3 organes institutionnels : l'assemblée générale, le conseil d'administration et l'équipe permanente (Quinoa, 2023).

L'assemblée générale comprend les membres effectifs et adhérents (par exemple le CA) et est impliquée dans les réflexions stratégiques et institutionnelles de l'ONG. Lors des AG, des groupes de travail sont mis en place en vue de discuter et de proposer des pistes d'actions sur des sujets, thématiques et problématiques concernant Quinoa. Le conseil d'administration, quant à lui, est composé de dix membres bénévoles externes à l'organisation élus pour trois ans par l'AG. « *Il veille au bon suivi des décisions pour l'atteinte des résultats. Le CA n'est pas dans une posture d'imposition »* (Quinoa, 2023, p.3). Chargé d'approuver les décisions de l'ONG, son pouvoir décisionnel est assez limité et se fait toujours en accord avec l'équipe permanente. *« On sait qu'on ne travaille pas au quotidien dans l'association, on ne se sent pas légitime de prendre des décisions qui se passent dans l'association à la place de ceux qui y travaillent au quotidien »* (Amélie Francq, membre du CA). Enfin, l'équipe permanente, œuvrant au fonctionnement effectif de l'organisation, est composée de onze membres séparés en cinq pôles [Figure 16]. Le pôle gestion (coordination, RH et finances), le pôle mobilisation (soutien d'autres mouvements comme des manifestations), le pôle communication, le pôle pédagogique (formations et activités d'éducation) et enfin le pôle sensibilisation (information et sensibilisation à travers des activités tout public).

Section 1.2.2 – Différents espaces de décisions collectives et travail en binômes

Des réunions d'équipe ont lieu toutes les deux semaines afin d'aborder collectivement tous les sujets relatifs à la structure. Celles-ci permettent, par la répartition égale des temps de paroles

et des voix entre chaque individu, d'étudier chaque sujet à travers le spectre de l'intelligence collective, permettant des conclusions plus riches et variées par consensus ou consentement[17].

Les sujets abordés y sont (1) ceux impactant la structure ou (2) ceux ayant été ajoutés sur l'initiative d'un membre souhaitant recueillir un avis, une direction ou une confirmation de ses collègues. Ces deuxièmes types de sujets peuvent cependant générer des frustrations, notamment quand l'intention de réponse du membre initiateur est mal comprise par les collègues qui pensent par exemple que leur avis sera considéré lorsqu'il s'agit en fait d'une simple demande consultative (Camille Rousselet, responsable pédagogique et PI). Par ailleurs, la gouvernance horizontale rencontre deux limites quant à son efficacité. « *Les deux torts qu'on avait c'était de penser que la gouvernance partagée faisait qu'on devait tout décider ensemble tout le temps et de toujours devoir donner son avis alors que parfois les gens veulent juste avoir un input (…) et aussi de toujours remettre en question les décisions déjà prises* » (Hélène Debaisieux, coordinatrice). Pour faire face à ces « défauts », une formalisation et structuration des espaces de délibération en différentes instances a été mise en place, comme représenté sur le schéma ci-dessous.

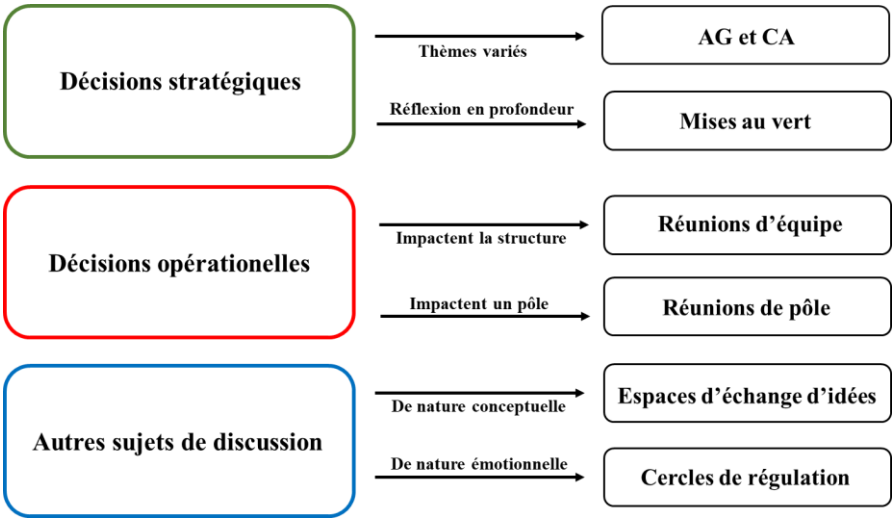

Figure 4 - Organigramme des espaces de délibération collective au sein de Quinoa

Les sujets stratégiques sont abordés lors des AG et CA, et lors d'un long moment de réflexion collectif appelé *« mise au vert »*. Les éléments opérationnels, quant à eux, sont discutés en réunions d'équipes lorsqu'ils impliquent l'entièreté de la structure, sinon en réunions de pôles. Des cercles de régulations, ont été mis en place afin de laisser les membres échanger librement sur les réalités humaines de leurs postes, ce qui a permis d'alléger les réunions d'équipe antérieurement alourdies de tensions peinant à être exprimées ailleurs. Enfin, des espaces

[17] Pas de manifestation de désaccord d'une personne impliquée dans la décision

d'échanges d'idées ont été créés pour aborder des thématiques variées de manière informelle. Cependant, certaines décisions, notamment de GRH, font défaut à l'idéologie de démocratie participative à cause des raisons confidentielles les sous-tendant, par exemple lorsqu'elles impliquent des témoignages de personnes désirant rester anonyme. Par ailleurs, ces décisions, qui doivent donc être prises par le pôle gestion, sont particulièrement difficile à trancher en raison du climat de l'ONG prônant la confiance et la bienveillance, occultant de ce fait partiellement les sujets plus « négatifs ».

Les pôles contiennent chacun un binôme chargé de prendre de manière autonome les décisions qui lui incombent. Cela permet une grande agilité et facilité de travail, mais peut également impliquer une charge de travail accrue sur l'un des membres lorsque son binôme ne travaille pas correctement. Il est alors difficile de rapporter ces soucis sans qu'ils soient interprétés comme des tensions interpersonnelles, amplifiant ainsi le problème en lui inventant une dimension subjective additionnelle (Charlotte Limborg, responsable mouvements de jeunesse).

Section 1.2.3 – Horizontalité et absence de contrôle

Les membres disposent tous d'une grande autonomie et se font 100% confiance entre eux. Ainsi, chacun peut aménager son temps et ses horaires de travail comme bon lui semble, sous réserve d'être présent lors de moments cruciaux comme la réunion d'équipe par exemple. Cette autonomie permet à chacun de s'approprier pleinement son travail, démultipliant leur implication, motivation, satisfaction et bien-être déjà fortement renforcés par l'objet social de Quinoa générant du sens dans le travail. Cette implication est néanmoins à double tranchant, car elle peut être source de stress, de fatigue et de burnout, symptômes fréquents en milieu associatif (Charlotte Limborg ; Irène Garlanda, responsable financière).

Les membres sont responsables de prendre les décisions qui les incombent. Il est possible, en théorie, de demander conseil à la coordinatrice lorsqu'un membre en ressent le besoin. En pratique, cette sollicitation s'avère difficile en raison du temps réduit qu'elle peut consacrer à sa fonction de soutien résultant des nombreuses autres tâches qui l'occupent. Il semble donc parfois difficile pour un nouveau venu, d'aller « déranger » cette personne, ce qui, selon Charlotte Limborg, peut alourdir leur charge psychologique du fait de se retrouver seuls face à leur travail. Enfin, un entretien annuel de fonction est réalisé avec chaque membre de l'ONG. Il a pour but, non pas d'évaluer et de contrôler les performances de chacun, mais d'écouter leur ressenti par rapport à la structure, à leurs relations avec les collègues, et de fournir un soutien organisationnel adapté à leurs besoins.

Section 1.2.4 – Changement de petits rôles informels et opportunités de développement

Chez Quinoa, les postes ancrés ne varient pas de manière régulière, c'est d'ailleurs ce qui les différencie d'une organisation autogérée au sens strict [Tableau 12]. Les travailleurs sont amenés à endosser un rôle « permanent » dans un domaine avec lequel ils ont des affinités et une certaine expertise. Cela convient bien à tout le monde ; chacun peut ainsi travailler dans une sphère adaptée à son profil sans devoir effectuer des tâches pour lesquelles ils ne sont pas motivés ou peu compétents. En outre, certaines tâches, par exemple en finances, nécessitent un apprentissage long difficilement atteignable par une rotation fréquente des rôles. Cependant, ces rôles, ainsi que les tâches qu'ils définissent, peuvent varier ponctuellement durant l'année. Soit en raison de besoins organisationnels, lorsqu'un pôle est surchargé et nécessite le soutien d'autres membres compétents ou plus disponibles. Soit à travers des arrangements mutuels permettant aux individus de s'entraider dans la réalisation de tâches devenues trop pénibles à assumer seul. Par ailleurs, les profils de fonction, détaillant les tâches et prérequis de chaque poste, sont flexibles selon les intérêts et compétences de chacun. Ils peuvent aussi être révisés plus « radicalement » à la suite des entretiens de fonctions et lors de décisions collectives.

Par ailleurs, comme le souligne leur slogan « *agir, s'informer, se former* », un point d'honneur est mis sur la formation continue des membres. Selon Fatima Biberian, responsable secrétariat, « *la grande richesse qu'il y a à travailler chez Quinoa, c'est que chacun a son rôle, a sa fonction, mais il y a aussi l'espace pour pouvoir se développer un peu plus ou aller vers là où on a des affinités* ». A cet effet, chacun est tenu d'effectuer son rôle ancré à quatre cinquièmes, et peut disposer librement des 20% restants de son temps de travail pour s'investir dans d'autres projets afin de se développer personnellement et professionnellement (Irène Garlanda).

Section 1.3 – IBA

Section 1.3.1 – L'organisation IBA

IBA (Ion Beam Applications) est une entreprise belge spécialisée dans les solutions avancées de protonthérapie et de radiothérapie pour le traitement du cancer. Axée sur **l'empowerment** de ses travailleurs et un climat de confiance, elle détient 42% des parts de marché mondiales en nombre de centres de protonthérapie (IBA, 2023). Plus précisément, les activités d'IBA ont totalisé en 2022 un chiffre d'affaires de 361 millions d'euros répartis selon leurs trois domaines d'activités ou business units [Figure 17].

(1) La conception, le développement et l'installation de systèmes de protonthérapie qui délivrent des faisceaux de protons ciblant avec une grande précision les tumeurs cancéreuses.

(2) L'élaboration de solution de dosimétrie permettant d'administrer avec exactitude les doses prescrites dans le corps des patients.
(3) Le confection d'équipement et de services pour la production radiopharmaceutique, ainsi que la fabrication d'accélérateurs de particules à usage industriel.

Section 1.3.2 : Programme d'intelligence collective et méthode OKR

En 2022, IBA a lancé un exercice d'intelligence collective visant à impliquer l'ensemble des 1600 travailleurs dans une réflexion stratégique portant sur l'amélioration de la profitabilité d'IBA, et d'ensuite garder les 30 idées collectivement considérées comme les meilleures par les 128 sous-groupes formés et leurs représentants respectifs – choisis par chaque sous-groupe à travers une élection sans candidats – afin de développer des projets à partir de celles-ci[18]. Ce premier exercice a été assez bien accueilli par les travailleurs même si certains – comme Hugues Ronsse – plus sceptiques, pensent que le processus participatif, tel qu'il est opérationnalisé actuellement, manque d'efficacité et limite le potentiel de créativité des solutions. D'autres décisions stratégiques sont prises au sein des départements lors des *« mises au vert »* qui sont, au même titre que chez Quinoa, des moments occasionnels durant lesquels l'ensemble des parties prenantes participe, durant un week-end, à diverses activités de team-building et de réflexion sur des thématiques de fond dans un cadre informel.

IBA encourage la concertation et décourage les initiatives individuelles concernant les décisions opérationnelles. *« Prendre des décisions seul dans son coin, c'est mal vu » (*manager anonyme, IBA). « *Ce n'est pas moi qui prends les décisions toute seule, mais je dois m'assurer qu'on prend la meilleure décision en prenant en compte tous les points de vue »* (Charlotte Cirriez, IBA). Ainsi, ces deux verbatims mettent en avant l'importance accordée à la consultation des parties prenantes dans le cadre d'une décision les concernant – même si le choix final revient souvent au manager –, et ce malgré l'absence d'espaces formels de discussion prévus à cet effet. Cependant, deux processus plus formels sont utilisés lorsque les décisions impliquent une demande plus importante, comme un effectif ou un budget : un *steering comitée* (comité de pilotage) quand la délibération nécessite de solliciter des supérieurs hiérarchiques, et un procédé appelé « *release* » dès qu'il est question de consulter des supérieurs dans le lancement de solutions digitales.

[18] Ce processus est détaillé en profondeur en Annexe 4.

IBA fait appel à la méthode OKR (Objectives and Key Results) que les managers sont sensés appliquer au sein de leurs équipes respectives afin d'harmoniser leurs objectifs avec la mission de l'entreprise. Ce système de management et de planification est utilisé par de nombreuses entreprises[19] pour fixer des objectifs et mesurer leur réalisation selon un procédé en trois étapes au sein de chaque équipe : (1) la définition d'un objectif principal supportant la vision de l'entreprise, (2) le développement de résultats clefs mesurant quantitativement la réalisation de l'objectif principal, et (3) la mise en place d'initiatives permettant effectivement de réaliser l'objectif fixé. Ainsi, l'autonomie occupe une place centrale dans cette méthode en raison de la nécessité de laisser les groupes développer ces initiatives par eux-mêmes, ce afin de renforcer la réactivité, la productivité, et l'engagement des équipes et de leurs membres (Cadremploi.fr, 2021). Dans les faits cependant, selon un manager anonyme au sein d'IBA, son application dépend beaucoup de la personnalité du manager.

Section 1.3.3 – Culture de l'empowerment et confiance mutuelle

La culture de l'empowerment est omniprésente au sein de l'entreprise. *« Cela fait 1 an et demi qu'IBA s'intègre dans une démarche de vouloir aller plus vers une entreprise libérée, de donner plus d'autonomie et d'empowerment aux employés* » (travailleuse anonyme). En général, le niveau d'autonomie dans le travail de chacun dépend à la fois de la personnalité de son manager et du degré de cadrage dont l'individu a besoin, ce qui peut être pour un employé ayant besoin de beaucoup d'inputs se retrouvant avec un manager qui ne donne pas de directives claires. Chacun est également libre de prendre les décisions qui lui incombent tant qu'il consulte l'ensemble des personnes impliquées. Ainsi, la liberté d'entreprendre des initiatives est inversement proportionnelle au nombre d'individus ou de départements qu'elle concerne. Néanmoins, la concertation n'est pas vue comme une contrainte, car elle est inhérente à la culture d'entreprise et permet notamment de s'assurer du bien-fondé des décisions prises.

IBA témoigne aussi d'une absence de mécanismes formels de contrôle du travail, comme en atteste l'évaluation annuelle récemment supprimée, qui était anciennement chargée d'apprécier le personnel selon des indicateurs de performance. De plus, le temps de travail n'est pas pointé, et chacun peut décider de travailler partiellement en distanciel s'il le souhaite. Cependant, l'absence de comptabilisation du temps de travail fait qu'il est très mal vu de réclamer des heures supplémentaires, demande qui ne se fait donc que dans des cas exceptionnels.

---

[19] Notamment Google, Intel, Amazon, Netflix, Twitter, ou encore Alan (Samuelian-Werve, 2020).

Section 1.3.4 – Mobilité interne et flexibilité des rôles

Au sein d'IBA, les rôles jouissent d'une certaine flexibilité. *« Les rôles et responsabilités chez IBA ne sont pas clair, (…) chaque année, on est amenés à les remettre en question (…) soit parce qu'on a constaté un gap, soit parce qu'on va avoir des réorganisations »* (travailleuse anonyme). Cette redéfinition permanente des rôles permet aux individus de s'approprier leur travail et de trouver un certain sens dans leur fonction, mais nécessite aussi une adaptation constante et une certaine résilience au changement, ce qui est compliqué pour certaines personnes ayant besoin de repères précis. Il arrive aussi que quelqu'un occupe une autre fonction temporairement en raison de besoins organisationnels (absence prolongée d'une personne, surcharge de travail, entre autres). La nature du travail, enfin, peut être très variée, par exemple en supply chain où les différentes étapes et les horizons de temps variées impliquent un changement constant des tâches à effectuer.

IBA encourage fortement la mobilité interne et permet, en général, de changer de fonction tous les deux ans à travers des propositions régulières de postes destinées à l'ensemble des employés. Un système octroie aussi à des candidats internes la possibilité de déclarer spontanément, auprès de leur manager, leur souhait de changer de fonction, sans qu'il n'y ait de poste ouvert correspondant à leurs critères. Ce système de candidature permet aux ressources humaines de dialoguer avec le candidat et d'ensuite réfléchir à l'intérêt que pourrait représenter l'ajout ou la modification d'un poste correspondant à ses qualités et aspirations. En outre, lorsqu'un employé se sent mal au sein de sa fonction, l'entreprise préfère essayer de lui trouver un poste lui correspondant mieux au lieu de voir cette personne partir d'elle-même ou de devoir la licencier.

Enfin, IBA porte une attention particulière au développement de ses employés et leur propose régulièrement de suivre des formations. Un exemple récent concerne l'exercice d'intelligence collective mené par douze employés ayant préalablement eu l'opportunité de suivre une formation sur ce sujet. Elle permet aussi, de temps en temps, à ses employés de découvrir un autre poste de l'organisation de manière concrète à travers le « *walk in my shoes* » : un procédé d'un à cinq jours durant lequel on accompagne une personne dans son travail quotidien pour mieux découvrir le poste.

Section 2 – Critères de sélection de ces trois organisations

Section 2.1 – Critères de sélection de l'échantillonnage théorique

Afin de mener l'étude de cas de manière rigoureuse, il est nécessaire de respecter les critères de constitution d'échantillon tels qu'expliqués dans la Section 2 du chapitre précédent. Dans

cette recherche, le critère déterminant d'homogénéité des unités d'analyse est le fait qu'on retrouve les trois mécanismes au sein de leur organisation. Pour respecter le critère d'hétérogénéité, les organisations sélectionnées se différencient sur leur statut juridique, leur secteur, leur taille, leur chaîne de valeur – déterminée sur base de *Reinventing Organisations* (Laloux, 2015) –, ainsi que sur la manière d'appliquer chacun des trois mécanismes d'autogestion au sein de l'organisation. Ainsi, les entreprises comparées sont à la fois fondamentalement différentes dans leur structure, mais également dans leur niveau d'intégration de l'autogestion, qui dépend du nombre et de l'importance des pratiques autogestionnaires appliquées par chaque organisation, qu'elles soient formelles (f) – structurées et émanant d'une volonté propre de l'entité – ou informelles (i) – implicites ou indépendantes de sa volonté. Ces informations sont reprises dans le tableau ci-dessous.

Organisation	***EGTB***	***Quinoa***	***IBA***
Forme juridique	SA	ONG	SA
Secteur	BTP	Education	Biomédical
Taille	25	11	1600
Chaine de valeur	Longue	Courte	Longue et profonde
Application de la prise de décision collective	Décisions stratégiques collectives (f)	Six espaces différents de délibération collective (f) Binômes autonomes (f)	Exercice d'intelligence collective (f) Culture de la concertation (i) Méthode OKR (f)
Application de l'autonomisation des travailleurs	Autonomie de la manière de travailler sur les chantiers (i) Responsabilisation par l'actionnariat partagé (f)	Gouvernance horizontale (f) Liberté d'initiatives (i) Autonomie du temps de travail (f)	Absence de contrôle (f) Culture de l'empowerment (i)
Application de la rotation des rôles et tâches	Adaptation à la typologie des constructions (i) Fluidité des équipes (i)	Profil de poste flexible (f) Temps de travail dédié aux formations (f)	Flexibilité du rôle (f) Mobilité interne (f) Possibilités de formation (f)
Intégration de l'autogestion	Embryonnaire	Elevée	Modérément élevée

Tableau 3 - Synthèse des trois organisations selon les différents critères de constitution de l'échantillonnage théorique

D'après ce tableau, les organisations adaptent les pratiques autogestionnaires à leurs caractéristiques propres. En conséquence, étudier ces trois cas permet de démultiplier le nombre d'éléments différents découlant de ces mécanismes, et donc d'augmenter considérablement la richesse d'analyse de leur impact sur la reconnaissance telle que définie par Brun et Dugas (2005).

Section 2.2 – Structure des organisations et choix des profils interrogés

Comme expliqué dans le Chapitre 4, il est important de sélectionner une variété de profil au sein de chaque organisation. Pour bien déterminer qui occupe quel rôle, la structure simplifiée

d'EGTB, de Quinoa et d'IBA[20] est schématisée ci-dessous. Ces rôles ne sont en effet pas toujours clairs et explicites, et il convient alors de les déterminer sur base du parcours décisionnel de chaque organisation.

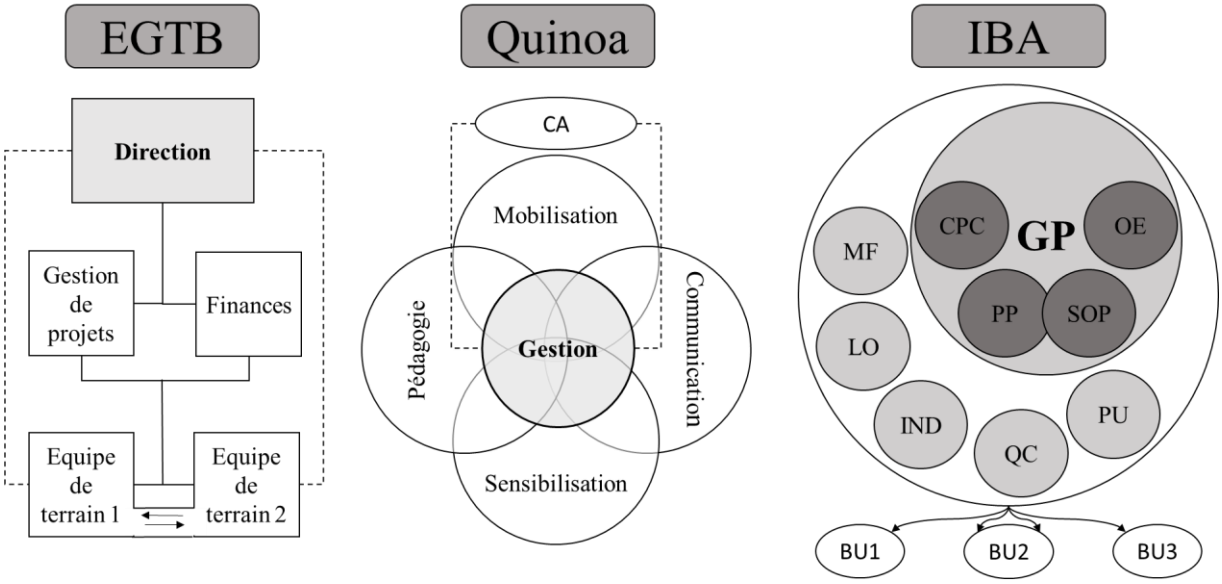

Figure 5 - Structures organisationnelles simplifiées d'EGTB, de Quinoa et du département manufacturing & supply chain chez IBA

L'organisation de ces structures dépend majoritairement de leur taille, secteur, mode de gouvernance et de leur chaîne de valeur [Figure 9]. Chez EGTB, la décision émane de la direction, composée des deux codirigeants, elle est ensuite transmise par les gestionnaires de projets et responsables financiers, et opérationnalisée par les **équipes de terrain organisées en parallèle**. Cependant, le rôle de manager semble davantage provenir des deux dirigeants, qui ont une grande proximité avec leur équipe et sont à l'écoute de leurs besoins. Quinoa, de son côté, fonctionne comme une **équipe à part entière**, ce qui est favorisé par leur mode de gouvernance horizontale et leur taille réduite de onze membres, comme théorisé par Meister (1974) dans le chapitre 1. Si les décisions sont prises collectivement, la coordinatrice est chargée du choix final, et le rôle de manager est endossé par le pôle gestion. Par ailleurs, comme expliqué précédemment, le CA n'a pas un rôle décisionnel prédominant sur l'équipe permanente. Enfin, IBA, à cause de sa chaîne de valeur longue et profonde et de sa taille conséquente, fonctionne en **équipes emboîtées** selon le modèle holacratique. Chaque cercle,

[20] IBA étant plus grande et complexe, le schéma représente le département manufacturing & supply chain, qui impacte les trois business units (BU1 à BU3) de l'entreprise. Les abréviations signifient respectivement : Priority Planning, Safe Operation Planning, Customer Project Coordination, Operational Excellence, Global Planning, ManuFacturing, LOgistics, INDustrialisation, Quality Control et PUrchases.

coordonné par un manager, peut à la fois être imbriqué dans des cercles de taille supérieures – dont le manager constitue le supérieur hiérarchique du manager du cercle inférieur – dont il dépend, et contenir des cercles de taille inférieure qui dépendent de lui. Etant donné cette double casquette et la difficulté d'interroger des membres du CA, le profil de décideur est attribué à la personne ayant le plus haut niveau de responsabilités et de décisions dans l'holarchie d'IBA.

Section 3 – Caractérisation de ces organisations à travers les NFOT étudiées

Les organisations EGTB, Quinoa et IBA, sans être entièrement autogérées, se rapprochent chacune, dans leurs principes, structures et mode de fonctionnement, d'une forme contemporaine d'autogestion étudiée. Cette section établit ces différents liens, permettant d'approcher chaque organisation selon les modèles théoriques préalablement définis.

Tout d'abord, EGTB peut s'apparenter à une **entreprise libérée** à travers les deux buts similaires aux principes de cette NFOT qu'elle poursuit : une invitation à l'autonomie et l'auto-responsabilisation par la participation des employés aux bénéfices de l'entreprise, ainsi qu'un respect de l'égalité intrinsèque de chaque travailleur par l'accès égalitaire à l'actionnariat partagé. En outre, comme expliqué précédemment, les équipes de terrain rappellent les équipes liquides du modèle holacratique (Bushe & Chu, 2011).

Quinoa, quant à elle, se rapproche d'une **organisation opale,** tout d'abord en raison de sa personnification en tant qu'entité à part entière dans le vocabulaire des membres, comme l'explique Hélène Debaisieux : *« Quinoa est un objet vivant »*. Par ailleurs, chaque membre y constitue une cellule organique qui, par sa grande autonomie, est invité à servir à sa manière la raison d'être évolutive de Quinoa : une recherche de performance sociale par la centralité du bien-être des parties prenantes et sociétale par son objet social[21]. Enfin, les membres de Quinoa sont tous très impliqués émotionnellement dans leur travail, ce en raison des nombreux questionnements et réflexions transversales suscitées par l'ONG nécessitant de mêler objectivité et subjectivité dans le travail selon le principe d'affirmation de soi (*wholeness)*. En outre, le mode de délibération démocratique de l'ONG, basé sur le consensus et le consentement fait écho avec le processus décisionnel intégratif du modèle holacratique.

[21] La recherche de performance économique est cependant absente chez Quinoa, ce qui provient notamment de son statut d'ONG et non d'entreprise.

Pour finir, IBA, comme énoncé précédemment, emprunte sa structure d'équipes emboîtées à l'holacratie. Cependant, l'idéologie de liberté très présente à travers l'empowerment rappelle plutôt celle de **l'entreprise libérée**, comme l'illustre une employée : *« cela fait 1 an et demi qu'IBA s'intègre dans une démarche de vouloir aller plus vers une entreprise libérée, de donner plus d'autonomie et d'empowerment aux employés* ». Par ailleurs, la culture d'IBA rappelle fortement le principe de développement et de réalisation de soi de l'entreprise libérée, à travers la définition de l'empowerment qu'Hugues Ronsse nous propose. *« Je te donne les clefs, je te forme et je te fais grandir pour que tu puisses te développer personnellement et professionnellement »*

Section 4 – Présentation de l'arbre thématique

Suite à l'analyse et l'interprétation des données recueillies lors des entretiens, un arbre thématique, construit par l'harmonisation et la fusion des arbres de chaque organisation [Annexe 2], a été élaboré. Présenté ci-dessous, il subdivise chacun des mécanismes en différentes catégories.

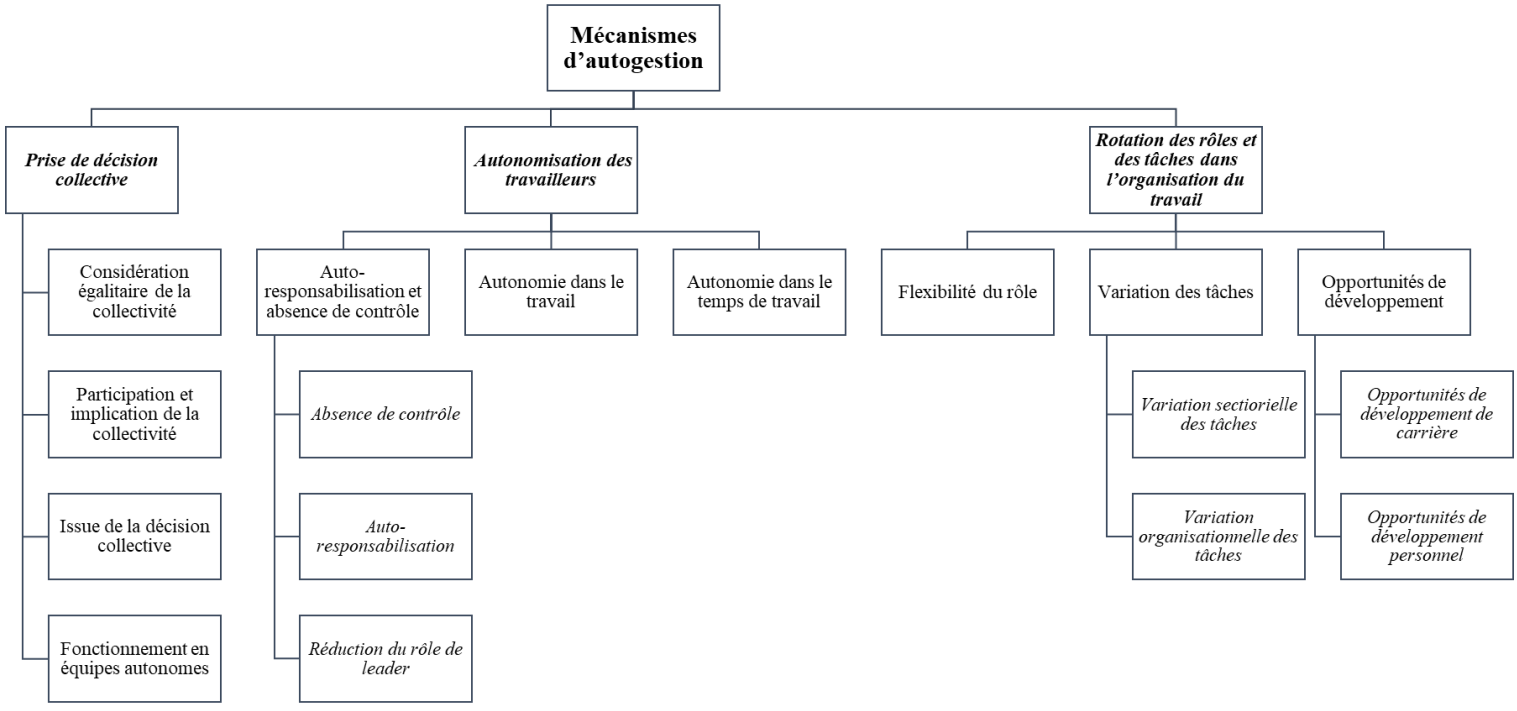

Figure 6 - Arbre thématique représentant la subdivision des mécanismes d'autogestion en catégories

Ces catégories ont pour but d'être mutuellement exclusives et de couvrir tous les aspects du mécanisme auquel elles sont rattachées abordés lors des entretiens. Il semble important d'apporter une clarification de la définition de chacune de ces « sous-pratiques » structurant le chapitre suivant, ce afin d'en percevoir les nuances et d'éviter toute confusion entre elles.

La prise de décision collective se subdivise en quatre catégories. La première, la considération égalitaire de la collectivité, porte sur le fait que chacun puisse donner son avis et s'exprimer librement lors de ce processus. La participation et l'implication de la collectivité, quant à elle, fait office de condition nécessaire à la prise d'une décision collective, qui est que tout le monde y participe. Troisièmement, l'issue de la décision collective concerne la finalité du processus éponyme. Enfin, le fonctionnement en équipes autonomes reprend tous les aspects concernant les petits groupes formés au sein des organisations afin de faciliter la prise de décision collective : leurs modalités de décision et de fonctionnement, leur autonomie, entre autres.

L'autonomisation des travailleurs comprend notamment l'autonomie dans le travail et sur le temps de travail. La première consiste en la faculté pour chacun de pouvoir effectuer son travail de la manière qui lui convient, et la deuxième est relative à la liberté qu'ont les individus d'aménager leur temps de travail (jour et horaires) comme bon leur semble. La troisième catégorie, l'auto-responsabilisation et l'absence de contrôle, étant initialement regroupée par leur forte interdépendance et ressemblance sémantique, a donné lieu à trois sous-catégories distinctes : l'absence de contrôle, formalisée par une absence de surveillance par un supérieur hiérarchique ou par des objectifs de performance, l'auto-responsabilisation, qui concerne la responsabilisation volontaire des individus et implique leur participation accrue au fonctionnement de l'entreprise, et enfin la réduction du rôle de leader, conséquence de l'absence de contrôle se manifestant par la mise en retrait d'une forme de leadership centralisé.

Le troisième mécanisme se subdivise en trois catégories : la flexibilité du rôle, la variation des tâches et les opportunités de développement. La première, la flexibilité du rôle, se manifeste lorsque celui-ci n'est pas clair, laissant la possibilité d'adapter par soi-même et dans une mesure raisonnable les tâches s'y référant. En outre, la variation des tâches peut être de nature sectorielle, concernant le changement récurrent des tâches au sein d'un même rôle impliqué par la nature du travail effectué, ou organisationnelle, résultant de la nécessité plus occasionnelle d'exercer des tâches précises en raison de besoins organisationnels. Pour finir, les opportunités de développement peuvent être divisées en deux sous-catégories : les opportunités d'évolution de carrière qui font référence aux perspectives de changements de postes horizontales ou verticales au sein d'une organisation, et les opportunités de développement personnel, qui regroupent les possibilités de formation et de participation à d'autres projets émanant de l'organisation.

Résumé du chapitre

Ce chapitre a pour but de présenter l'étude de cas réalisée auprès des organisations EGTB, Quinoa et IBA. Il vise à comprendre en profondeur leurs différents contextes, dans le but de réaliser, dans le chapitre suivant, une analyse éclairée de l'impact de l'application des mécanismes d'autogestion sur la reconnaissance en milieu organisationnel.

La première section décrit ces trois entités selon leur mode d'organisation ainsi que leur mise en pratique de chaque mécanisme d'autogestion. Premièrement, EGTB est une entreprise dans le secteur BTP d'une vingtaine de personnes qui a mis en place un système d'actionnariat partagé permettant d'inclure et de responsabiliser ses employés. Quinoa, quant à elle, est une ONG travaillant en gouvernance horizontale dédiée à l'éducation au développement. Elle permet à ses employés de dédier 20% de leur temps à des formations ou d'autres projets. Finalement, IBA est une entreprise de 1600 travailleurs du secteur biomédical encourageant ses employés à la mobilité interne. Axée sur l'empowerment, elle a mis en place un exercice d'intelligence collective récemment dans le cadre d'une décision stratégique de fond.

La section suivante explique en quoi ces organisations répondent aux critères de sélection de l'échantillonnage théorique de cette étude de cas. Si les organisations appliquent toutes les mécanismes d'autogestion, elles les formalisent chacune à leur manière. Elles sont aussi très différentes en termes de forme juridique, de secteur, de taille de chaîne de valeur et de structure. Ces nombreuses différences permettent de démultiplier la variété d'interactions à observer entre les pratiques d'autogestions et la reconnaissance. Concernant la collecte de donné, il a été établi d'interroger au moins cinq individus par organisation, dont un décideur, deux managers et deux travailleurs. Pour finir, la faisabilité intervient également dans la sélection des organisations en tant que contrainte ayant partiellement guidé certains choix. Ensuite, la troisième section établit quelques liens entre ces organisations et les pratiques théoriques des trois formes contemporaines d'autogestion étudiées.

Pour terminer, la dernière section présente l'arbre thématique construit par la thématisation continue des données recueillies par organisation et par la fusion de ces trois modèles. L'arbre thématique final comprend les dix catégories suivantes, dont certaines se subdivisent : la considération égalitaire de la collectivité, la participation et l'implication à la décision, l'issue de la décision collective, le fonctionnement en équipes autonomes, l'auto-responsabilisation et l'absence de contrôle, l'autonomie dans le travail et dans le temps de travail, la flexibilité du rôle, la variation des tâches, et les opportunités de développement.

Chapitre 6 : Présentation et analyse des résultats

Ce chapitre présente les résultats et analyse leurs liens avec la théorie étudiée lors de la revue de littérature. Pour rappel, l'analyse porte sur le lien entre les mécanismes d'autogestion (sections principales), découpés en sous-catégories à travers l'analyse thématique (sous sections) et les quatre pratiques de la reconnaissance au travail selon Brun et Dugas (2005) : existentielle, de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail et des résultats. Pour plus de lisibilité au sein de la section à venir, ces types de reconnaissance sont repris en italique et en gras dans le texte lorsqu'ils sont évoqués, ne laissant aucun doute sur le fait qu'il s'agit bien des pratiques de la reconnaissance au travail au sens de Brun et Dugas (2005). En outre, rappelons également que les leviers de la reconnaissance d'Antoine et al. (2017) permettent une concrétisation de ces quatre dimensions de la reconnaissance à travers des pratiques tangibles, comme présenté à la fin du deuxième chapitre [Tableau 1].

Section 1 – Prise de décision collective

Section 1.1 – La considération égalitaire de la collectivité

La prise de décision collective permet d'inclure et d'entendre l'avis de l'ensemble des personnes impliquées dans les choix guidant l'organisation à court et long terme. Dès lors, un parallèle peut être dressé entre cette proposition et le principe d'égalité au sens d'Honneth (2004), tous deux stipulant la prise en compte égalitaire de la voix de chaque individu.

Premièrement, cette prise en compte de l'opinion de la collectivité peut porter sur des sujets stratégiques. Dans le cas d'IBA et de leur exercice d'intelligence collective cette considération contribue à la ***reconnaissance existentielle*** par la possibilité qu'elle confère à chacun de pouvoir s'exprimer librement. *« Ça valorise et met en lumière soi-même en tant qu'individu en fonction de ses caractéristiques, de sa manière d'être et de s'exprimer qui n'est pas toujours évidente dans des positions plus strictes »* (Thomas Canon, directeur du programme de développement durable). Ensuite, de manière plus indirecte, l'élection sans candidats découlant de cet exercice permet une prise en compte égalitaire de chaque individu et de son expertise. Elle se manifeste à travers la proposition spontanée d'individus comme représentants idéals de leur groupe sous la seule considération de leurs qualités personnelles et professionnelles, ainsi que de leur adéquation avec la mission, contribuant de ce fait à la génération de ***reconnaissance existentielle et de la pratique de travail***. Enfin, les décisions collectives stratégiques prises lors des mises au vert contribuent à générer une profonde ***reconnaissance existentielle*** mutuelle.

D'une part, parce que les décisions stratégiques qui y sont prises renforcent d'autant plus la solidarité du groupe qu'elles émanent de réelles constructions collectives favorisées par le cadre informel et humain de ces moments. Et d'autre part, indirectement, car, même si ces mises au vert sont permises par l'entreprise et qu'un budget y est accordé, leur organisation émane de la volonté personnelle de travailleurs (travailleuse anonyme). *« C'est super chouette car ça permet de créer liens forts avec les autres qui étaient volontaires »* (travailleuse anonyme).

Cependant, cet objectif de considération égalitaire peut être plus difficile à atteindre lorsque les membres n'osent ou ne se sentent pas encore capable d'exprimer leur opinion, comme observé au sein d'EGTB. À ce titre, la prise de décision stratégique collective ne peut alors pas affecter la ***reconnaissance existentielle*** par la considération d'avis dont l'expression est empêchée par une timidité de prise de parole. Néanmoins, le simple fait de se savoir consulté peut impacter positivement cette forme de reconnaissance.

Par ailleurs, cette inclusion permet également de générer de la ***reconnaissance existentielle*** à travers la consultation de l'opinion des individus dans le cadre de décisions opérationnelles les impliquant plus directement. *« J'ai tendance à leur demander leur avis sur certains sujets, notamment opérationnels pour arriver aussi à les onboarder, les mettre à contribution, qu'ils se sentent actifs. (…) La décision collaborative permet à chacun de retrouver la possibilité d'exprimer un mécontentement sur la qualité de son travail. Il a cette opportunité de remonter l'information car on est dans le collaboratif »* (travailleuse anonyme). Par conséquent, cette reconnaissance témoignée envers ces individus s'exprime de trois façons différentes : (1) à travers le fait d'être intégré aux discussions, (2) par la possibilité de témoigner des aspects négatifs liés à son travail tout en étant écouté et entendu, et enfin (3) car les collègues, par le fait d'avoir été préalablement consultés, sont dès lors plus aptes à manifester du soutien quant à la décision prise.

Enfin, d'une portée plus générale, la considération systématique de l'avis de la collectivité pour les décisions impactant la structure au sein de Quinoa génère de la ***reconnaissance existentielle*** d'une manière semblable au cas précédent d'IBA. *« C'est très valorisant d'être inclus dans toutes les décisions importantes de Quinoa, même si ça peut être fatiguant »* (Irène Garlanda, responsable financière). Ce type de reconnaissance y est ainsi également exprimé à travers la prise en compte de l'avis de tout le monde et en permettant aux preneurs de décision d'avoir un soutien accru de leurs collègues (Charlotte Limborg, responsable mouvements de jeunesse). Elle se manifeste aussi via la discussion collective favorisant, d'après Camille Rousselet –

responsable pédagogique et PI –, d'une part une compréhension approfondie de la structure dans son ensemble contribuant à générer du sens dans le travail, et d'autre part une meilleure appréhension des besoins et disponibilités de chacun en fonction des pics d'activité de leurs pôles respectifs.

Section 1.2 – La participation et l'implication de la collectivité

L'implication de l'ensemble des parties prenantes au processus décisionnel stratégique présuppose une volonté de participation de chaque membre. Cet idéal, que l'on peut relier à celui des organisations autogérées qui présument un a priori positif des individus (Chêne & le Goff, 2017), se heurte bien souvent à une réalité différente, donnant lieu à plusieurs cas de figures en fonction de la manière de solliciter la collectivité.

Lorsque la participation est forcée, comme c'est le cas lors de l'exercice d'intelligence collective mené au sein d'IBA, une forme de ***non-reconnaissance existentielle*** de la liberté des individus peut émerger du fait de leur imposer un exercice qui n'a pas d'intérêt à leurs yeux. *« D'autres se sentent surpris car ils estiment qu'ils ne sont pas concernés par ces sujets et ne se sentent pas impliqués ou n'ont pas envie de s'impliquer »* (travailleuse anonyme).

Au contraire, quand l'adhésion est volontaire, la ***reconnaissance existentielle*** générée par la considération de l'avis des participants ne peut qu'être amplifiée, étant donné qu'ils ont choisi eux-mêmes de s'impliquer plus. Au sein d'EGTB, l'actionnariat partagé permet la possibilité de ne pas s'impliquer à deux niveaux : soit en ne participant pas du tout à l'actionnariat, soit en y prenant part financièrement, ce qui ne constitue en rien une obligation de s'impliquer plus dans les décisions stratégiques de l'entreprise (Grégory Lethé, codirigeant). D'après lui, la démarche d'implication doit venir des travailleurs : *« C'est à eux de décider de leur implication, quand ça vient d'une démarche personnelle le résultat est meilleur ».*

Enfin, la participation active de la collectivité aux décisions implique également une certaine lourdeur de processus pour les travailleurs, comme évoqué précédemment par Irène Garlanda à travers la fatigue que cela peut engendrer. En effet, ce processus peut prendre un temps considérable, comme c'est le cas au sein de l'ONG Quinoa, où un cinquième du temps de travail est consacré à la participation à des décisions collectives (Camille Rousselet). Cette situation peut alors impacter négativement la ***reconnaissance de l'investissement du travail*** à cause de la surcharge de travail qu'elle implique. De plus, le besoin d'agrandir l'équipe, qui permettrait d'alléger la charge de travail actuellement conséquente, serait empêché par l'alourdissement du processus décisionnel que l'ajout d'un nouveau membre causerait (Charlotte Limborg). Cela

augmenterait dès lors considérablement la complexité de ce problème dont l'élément initiateur, la surcharge de travail liée à la lourdeur du processus décisionnel, est également celui qui en empêche la résolution. Cette difficulté est également illustrée dans la théorie par Canivenc et Moreau (2020) : « *le propre de l'autogestion est d'impliquer l'ensemble des membres de l'organisation dans toutes les prises de décisions, ce qui devient difficile au-delà d'une certaine taille* » (p.148).

Section 1.3 – L'issue de la décision collective

L'issue des décisions collectives rend parfois difficile la considération de la pluralité de différents points de vue.

Tout d'abord, lorsque la décision implique une dimension émotionnelle, comme c'est arrivé récemment chez Quinoa à travers la nécessité d'opter pour un positionnement clair et cohérent par rapport à la guerre en Ukraine. Cette situation peut alors faire défaut à la ***reconnaissance existentielle***, par la nécessité qu'elle impose à chacun de mettre de côté, dans ses relations de travail, son opinion personnelle au profit du positionnement institutionnel collectivement choisi qui est de nature à effacer les particularités des avis individuels. *« La prise de décision mélange alors beaucoup l'institutionnel et le personnel, ce qui soulève vite de grosse tensions »* (Hélène Debaisieux, coordinatrice).

Dans un second temps, l'issue d'une décision faisant intervenir un très grand nombre de participants peut manifester une forme de ***non-reconnaissance de la pratique de travail.*** Cette interaction est particulièrement bien illustrée par l'exercice d'intelligence collective mené au sein d'IBA, qui n'a pris en compte, parmi les propositions de 1600 personnes, que les 30 idées considérées comme les meilleures par la collectivité. Selon certains, cette situation néglige alors la qualité et l'expertise individuelle des membres à trouver des solutions créatives à un problème complexe. *« Autant ça a été collectif et participatif, autant je pense qu'on a perdu en innovation et en créativité, alors que l'innovation fait partie de notre ADN »* (Hugues Ronsse, travailleur au Global Planning). Ce cas de figure fait écho à la critique selon laquelle une trop forte collectivité invisibilise les talents individuels de chacun (d'Iribarne, 2017). Elle met aussi en lumière la difficulté supplémentaire qu'implique l'application du principe de décision collective à une organisation de grande taille. Cela peut alors diminuer la ***reconnaissance existentielle*** des individus à cause du sentiment de non-considération de leur avis que son issue suscite – soit l'inverse de l'effet souhaité lors d'une prise de décision opérationnelle collective. *« Une personne qui exprime une frustration sur la qualité de travail qu'elle n'arrive pas à*

délivrer, est que si la prise de décision ne répond pas à ses attentes, on laisse une attente ouverte et peut-être le sentiment de ne pas avoir été entendu » (travailleuse anonyme).

En dernier lieu, la décision collective opérationnelle peut impliquer une demande de ***reconnaissance existentielle*** de la considération égalitaire de l'avis de chacun, qui ne peut être entièrement réalisée en pratique, générant ainsi de l'insatisfaction voire de la souffrance (Dejours, 2007). En effet, les différences d'expérience, d'ancienneté, d'éloquence, ou encore de tempérament (Camille Rousselet) entre les membres sont tous des facteurs susceptibles de creuser l'écart entre l'idéal d'égalité des voix et son application dans un contexte influencé par une multitude d'interactions humaines subjectives. *« Nier ou invisibiliser des rapports de pouvoir inhérents à la société en raison d'une gouvernance horizontale, ce serait de se planter complètement. Il faut les prendre en compte et les inclure dans les mécanismes, car ils sont là et font partie de notre ADN »* (Charlotte Limborg). Ce dernier point soulève alors un dilemme contradictoire – exprimé d'une manière semblable par François Dubet (2008) à travers l'hétérogénéité des principes de justice des individus – opposant la ***reconnaissance existentielle*** à la ***reconnaissance de la pratique de travail*** : comment reconnaitre l'égalité des points de vue des personnes tout en admettant que certains individus, en raison de leur expertise, compétences ou ancienneté, ont un avis prépondérant ?

Section 1.4 – Le fonctionnement en équipes autonomes

Le travail en petits groupes autoorganisés permet une plus grande proximité entre les membres et une meilleure efficacité. Cette proximité peut favoriser un soutien accru entre collègues, renforçant ainsi la ***reconnaissance existentielle*** qu'ils se témoignent mutuellement, comme au sein de Quinoa à travers la subdivision en binômes ayant des affinités réciproques. Cependant, cette typologie de groupe très réduite augmente par la même occasion l'interdépendance des deux membres et, de ce fait, la lourdeur de la charge de travail d'un individu lorsque son binôme n'effectue pas ses tâches correctement (Charlotte Limborg). La personne souffre alors, à la fois d'une surcharge de travail – qui impacte négativement le soutien organisationnel perçu (Antoine et al., 2017) –, et d'un déni de ***reconnaissance de cet investissement*** supplémentaire, ce déni – au sens de Guéguen et Malochet (2014) – étant favorisé par l'absence de contrôle due à l'autonomie supposée des groupes, ce qui a pour conséquence d'invisibiliser le travail individuel effectué au sein de ces équipes.

Section 2 – Autonomisation des travailleurs

Section 2.1 – Auto-responsabilisation et absence de contrôle

Section 2.1.1 – L'absence de contrôle

De manière générale, l'absence de surveillance peut se manifester à travers un climat de confiance entraînant des conséquences similaires mais distinctes dans les trois milieux organisationnels observés. Au sein de Quinoa, cela se traduit par une reconnaissance existentielle envers les travailleurs. *« C'est un cercle vertueux : je suis reconnue en tant qu'individu, donc je me dépasse, et ainsi de suite »* (Camille Rousselet, Quinoa). En outre, lorsque cette confiance porte simultanément sur les individus et leur travail, comme c'est le cas chez EGTB, cela symbolise alors une forme de ***reconnaissance existentielle et de la pratique de travail***, par la considération à la fois de la volonté et de la capacité – l'expertise – des travailleurs de bien faire. *« Tant qu'on fait bien notre boulot, on ne nous contrôle pas »* (travailleur anonyme, EGTB). Troisièmement, cette atmosphère de confiance telle qu'elle est vécue au sein d'IBA permet, d'un côté de ***reconnaitre existentiellement*** la capacité des personnes à penser, à communiquer et à s'exprimer par eux-mêmes, et d'un autre côté d'engendrer de l'empowerment contribuant à augmenter (1) la qualité du travail fourni par les individus et donc, par extension, (2) la valorisation par les autres de cette qualité de travail additionnelle, ce qui peut dès lors impacter indirectement la ***reconnaissance de la pratique de travail.*** *« La grande autonomie est une marque de confiance. (…) C'est à la fois une responsabilité, mais la qualité de travail que tu vas mettre derrière elle va être bonne parce que tu es owner des résultats que tu mets en place, des trucs que tu essayes. Rien de mieux que cette autonomie, cette confiance et cette responsabilité pour venir t'engager à produire un travail de qualité.* (…) *Tout ça fait que tu existes, je pense donc je suis. Cela donne aux gens l'opportunité de penser, de communiquer, de s'exprimer »* (Hugues Ronsse, IBA).

Ainsi, le paragraphe précédent confirme l'affirmation de Spreitzer et Gretchen (1995) établissant une relation positive entre l'autonomisation des travailleurs – manifestée ici par l'absence de contrôle – et leur performance, ainsi que la confiance et la responsabilisation qu'ils ressentent.

Pour terminer, l'absence de contrôle peut aussi se manifester par la suppression de systèmes d'évaluation de la performance sur base d'objectifs concrets. Ce cas de figure s'est récemment produit chez IBA, ce qui a eu des effets contrastés quant à la reconnaissance. *« Le bon c'est que parfois les objectifs personnels sont liés à d'autres choses dans l'entreprise, ce qui fait qu'on ne pouvait pas vraiment blâmer la personne de ne pas les avoir remplis, d'un autre côté ça avait un aspect plus concret sur le développement de la personne »* (Charlotte Cirriez, product

manager en protonthérapie). *« Ce modèle était trop cadenassé et influençait une forme de résultats alors qu'il y a plein d'impondérables au long de l'année qu'on ne maitrise pas. Le résultat est alors frustrant car la personne n'est pas la seule responsable de cette non-atteinte »* (Paul-Etienne Florent, responsable logistique). Comme ces deux verbatims le montrent, ce non-contrôle de la performance suscite de la ***reconnaissance existentielle*** par le fait de ne plus objectiver le développement personnel d'un individu à travers des mesures concrètes – qui parfois ne dépendaient pas de lui, ce qui pouvait alors engendrer une frustration supplémentaire. Cependant, cette non-évaluation empêche, par la même occasion, l'expression factuelle des feedbacks négatifs à travers le vocabulaire tangible des objectifs concrets, augmentant ainsi la vulnérabilité des individus – soit leur exposition à une privation de reconnaissance selon Dejours (2007) – à la ***reconnaissance négative d'un résultat*** jugé insuffisant ou insatisfaisant.

Section 2.1.2 – L'autoresponsabilisation

L'auto-responsabilisation permet de renforcer le lien entre un individu et sa contribution à l'entreprise. Cette relation peut être amplifiée par des éléments monétaires récompensant le travailleur proportionnellement aux résultats de l'organisation.

Un de ces leviers financier de responsabilisation volontaire est l'actionnariat partagé, qu'EGTB a mis en place au sein de son entreprise il y a trois ans. Par l'accès à une forme financière de ***reconnaissance des résultats*** – l'attribution de dividendes – découlant de la santé de l'entreprise, chaque travailleur est invité à responsabiliser son impact, ce qui est aussi favorisé par une transparence dans les décisions prises par la direction. *« Ouvrir ça au personnel, ça marque une confiance et reconnaissance des patrons par rapport à l'ensemble du personnel »* (Stéphanie Poisseroux, responsable secrétariat et finances). Cette auto-responsabilisation, induite par la participation aux résultats de l'entreprise, témoigne donc d'une certaine ***reconnaissance existentielle*** à travers la preuve de confiance qu'elle sous-tend et la meilleure compréhension de l'organisation dans son ensemble qu'elle permet. Néanmoins, la responsabilisation des travailleurs aux résultats implique également une pression supplémentaire. *« On a plus de pression qu'avant car plus de demande de rendement »* (Romuald Poisseroux, travailleur de terrain). Ce qui expliquerait qu'une minorité de travailleurs décline la proposition d'actionnariat afin de ne pas devoir engager une charge psychologique additionnelle dans leur travail (Louis Fabri, chef de projet).

IBA utilise une approche similaire à celle d'EGTB à travers leur « *profit sharing point* », qui rémunère simultanément et proportionnellement les employés et les actionnaires de l'entreprise.

Cette mesure contribue à générer, à la fois de la ***reconnaissance des résultats*** en récompensant financièrement la contribution des travailleurs à l'entreprise, et de la ***reconnaissance existentielle*** par le fait qu'elle considère les employés avec autant d'importance que les actionnaires. *« C'est une manière d'être équitable, de reverser autant de bénéfices aux shareholders qu'aux employés »* (Paul-Etienne Florent). Néanmoins, la contribution au résultat collectif peut être difficile à percevoir dans le cadre d'une entreprise de grande taille, comme l'illustre IBA et ses 1600 employés. Il existe toutefois des leviers de responsabilisation individuels. Par exemple le *« proficiency level »*, utilisé au sein d'IBA, qui mesure l'impact individuel d'un travailleur au sein de son poste selon une échelle à 5 niveaux de maitrise[22], et permet ainsi de ***reconnaitre les résultats*** de sa contribution individuelle en l'élevant à un rang salarial supérieur s'il est attesté qu'il performe au-dessus de son niveau actuel.

Section 2.1.3 – La réduction du rôle du leader

L'absence de contrôle, bien souvent, a pour conséquence une mise en retrait du rôle de leader.

Cette réduction du leadership peut être de nature informelle, lorsque le rôle de manager est toujours bien présent, mais que le cadre de sa fonction de commandement est assoupli. C'est le cas au sein d'IBA, où certains managers, en raison de leur personnalité, n'encadrent plus ou très peu leurs équipes, ce qui peut être assez déstabilisant pour des travailleurs nécessitant des directives concrètes (manager anonyme). Dès lors, cela peut impacter négativement la ***reconnaissance existentielle***, par le manque de soutien de leur supérieur que peuvent ressentir ces personnes ayant besoin d'encadrement.

Par ailleurs, la distanciation du rôle de leader peut être plus formellement actée, quand l'organisation ne prévoit plus de poste de manager en tant que tel dans sa structure. Au sein de l'ONG Quinoa, par exemple, le poste de coordinatrice implique de devoir effectuer beaucoup d'autres tâches en dehors de son rôle de manager qui, de ce fait, est devenu beaucoup plus secondaire. De la même manière que chez IBA, la réduction du leadership centralisé peut alors être très déconcertante pour des personnes nouvelles ou n'étant pas naturellement organisées à gérer leur travail en l'absence de directives, ce qui contribue à diminuer leur ***reconnaissance existentielle*** à travers la réduction simultanée du support du supérieur (Antoine et al., 2017) et de la perception qu'ont les individus de leurs propres capacités. *« On peut avoir tout l'inverse de la reconnaissance car on peut se sentir très nul de ne pas arriver à gérer ça tout seul* »

[22] Starter, confirmed, experienced, specialist & guru (travailleuse anonyme, IBA).

(Charlotte Limborg). En outre, l'absence formelle d'un leader centralisé, telle qu'elle est manifestée au sein de l'ONG, augmente aussi la difficulté d'impliquer ses collègues dans des tâches concernant la structure dont ils n'ont pas la responsabilité à priori. Cela influence alors négativement ***la reconnaissance existentielle et de l'investissement dans le travail*** par l'augmentation de la surcharge individuelle de travail proportionnelle à la diminution du support des collègues qu'il implique (Antoine et al., 2017). *« On a une grande autonomie mais parfois on préférerait être plus accompagnée, ou pouvoir impliquer plus les autres dans les sujets qui nous concernent tous »* (Fatima Biberian, responsable secrétariat).

Section 2.2 – Autonomie dans le travail

Si l'autonomie dans le travail constitue à elle seule un levier de reconnaissance au travail selon Antoine et al. (2017), c'est en raison de la multitude d'effets positifs dont elle est à l'origine.

Dans le cas d'EGTB, cette autonomie est de nature à démultiplier la ***reconnaissance des résultats*** d'un chantier, ce qui est d'autant plus important du fait que, selon la plupart des travailleurs, l'accomplissement concret d'une construction est leur source principale de reconnaissance contribuant à générer du sens dans leur travail. *« Quand quelqu'un est autonome, (…) qu'il arrive à travailler seul et qu'il contribue assez positivement à un résultat, il va avoir une beaucoup plus grande reconnaissance, et certainement au moment où le résultat ressort avec le fait qu'on distribue les dividendes »* (Grégory Lethé).

Cet effet amplificateur de la ***reconnaissance des résultats*** est vécu de manière similaire chez Quinoa. *« Quand un projet est un succès et qu'on a plein de chouettes retours, la reconnaissance est démultipliée par l'autonomie car le projet émane de toi »* (Charlotte Limborg).

Au sein d'IBA, l'autonomie dans la manière de travailler permet de ***reconnaitre existentiellement*** les besoins personnels des individus, en leur laissant beaucoup de possibilités de travail en distanciel par exemple (manager anonyme).

Section 2.3 – Autonomie dans le temps de travail

L'autonomie dans le temps de travail se manifeste à travers le fait de laisser les individus organiser leurs temps de travail de la manière qu'ils estiment être la plus appropriée. De ce fait elle permet aux individus de gagner du contrôle sur leur vie, au sens de la définition de l'empowerment psychologique de Rappaport (1981, cité dans Spreitzer & Gretchen, 1995).

Au niveau « macro », cela se traduit par le choix d'adapter librement une partie de ses jours de travail, comme c'est le cas au sein de l'ONG Quinoa. Cette possibilité est perçue à la fois comme une ***reconnaissance existentielle*** des besoins de chacun (qu'ils soient familiaux, personnels, etc.) et comme une ***reconnaissance de l'investissement dans le travail***. *« On te permet de prendre congé par le fait qu'on voit les efforts fournis, on met l'humain devant et l'individu qui est capable de donner. (…) On est aussi chacun les garants du bien-être du travailleur »* (Camille Rousselet).

Dans une moindre mesure, cette ***reconnaissance existentielle et de l'investissement dans le travail*** peut se traduire, tel qu'observé au sein d'EGTB, par une grande compréhension manifestée envers les demandes de congés introduites par les travailleurs – que celles-ci constituent une forme de récompense pour des efforts fournis ou témoignent d'un besoin personnel –, pour autant que ça ne pénalise pas leur équipe. *« On respecte nos gars, en tant qu'hommes et pas uniquement comme des travailleurs qui viennent chez EGTB pour faire le travail qu'on demande. (…) On n'a jamais refusé un congé à quelqu'un au final »* (Grégory Lethé).

Dans une perspective plus « micro », comme c'est le cas chez IBA, ce type d'autonomie dans le temps de travail se manifeste à travers la liberté qu'elle confère aux travailleurs d'aménager leurs heures de travail et leurs pauses de midi de la manière qui les arrangent, générant de ce fait une forme de ***reconnaissance existentielle.*** Ils n'ont ainsi plus recours à des systèmes de pointage pour la majorité de leurs équipes. *« Cependant l'absence de pointage fait qu'il est très mal vu de demander des heures supplémentaires »* (manager anonyme). Ainsi, cette bienveillance quant à l'aménagement du temps de travail a pour conséquence un déni de ***reconnaissance de l'investissement dans le travail*** au sens de Guéguen et Malochet (2010), en raison de l'invisibilisation volontaire et assumée du travail supplémentaire par l'entreprise qu'elle implique. *« On ne cherche pas à valoriser le fait de travailler beaucoup »* (Thomas Canon).

Section 3 – Rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail

Section 3.1 – Flexibilité du rôle

La flexibilité du poste s'exprime en général à travers une dualité entre son penchant négatif, le manque de clarté des rôles, et son côté positif, la possibilité de redéfinir soi-même et dans une certaine mesure sa fonction.

Chez Quinoa, les rôles ne sont pas clairs (Hélène Debaisieux), impactant négativement la ***reconnaissance existentielle*** – la clarté des rôles constituant un levier de reconnaissance selon Antoine et al. (2017) – à cause de la difficulté de saisir les limites du cadre du travail de chacun. Cependant, ce manque de cadre strict permet aussi à chacun de s'approprier son travail en y apportant sa touche personnelle. Cette flexibilité est présente au sein de l'ONG à travers les profils de postes définissant les directives générales de chaque rôle. Outre le fait qu'ils laissent une certaine marge de manœuvre à chacun dans son travail, la possibilité de révision de ceux-ci à travers les entretiens de fonction et des décisions collectives témoigne d'une réelle volonté de l'organisation de ***reconnaitre existentiellement*** chaque membre comme un être réflexif capable de définir par lui-même les tenants et aboutissants de son poste.

Au sein d'IBA, des effets similaires de la flexibilité du rôle sont observés, impactant la ***reconnaissance existentielle*** de la même manière contradictoire que chez Quinoa : négativement par la difficulté d'évoluer dans un contexte peu clair, et positivement par l'appropriation personnelle du rôle qu'elle permet. *« Il y a une remise en question constante des rôles de chacun (…). Cette organisation est à la fois difficile aux employés car elle demande une résilience, de se remettre en question permanente. Pour certains profils ça va être compliqué d'accepter ce changement et de suivre ce genre de changement. A l'inverse, ça permet aussi d'être sans arrêt dans le challenge, dans la remise en question, et ça permet l'amélioration et à certains d'y retrouver leur compte car ils sont frustrés de constater un gap ou un chevauchement dans les rôles et les responsabilités et ils ont besoin d'éclaircir ça. Ça leur permet de se dire : on avance, on s'améliore »* (travailleuse anonyme). Toutefois, cette flexibilité du rôle contribue aussi, dans ce cas, à générer de la ***reconnaissance existentielle*** par l'humanisation des travailleurs qu'elle implique. « *Ça a des avantages et des inconvénients d'être flexible, ça peut rendre les choses peu claires. Mais ça permet aussi de se rendre compte qu'une personne n'est pas une liste de tâches (…). Ça peut générer de l'incompréhension (…) du fait d'évoluer dans un contexte un peu flou, mais ce n'est pas le cas de tout le monde »* (Charlotte Cirriez).

Ce dernier effet positif sur la ***reconnaissance existentielle*** est également observé chez EGTB dans une moindre mesure : *« le fait de ne pas être cantonné strictement à son rôle fait que c'est plus humain »* (travailleur anonyme).

Section 3.2 – Variation des tâches

Section 3.2.1 – La variation sectorielle des tâches

Les tâches peuvent varier fortement lorsque la nature même du secteur impose de constamment s'adapter à de nouvelles situations, ce qui impacte la reconnaissance de façon contrastée.

C'est le cas dans le secteur de la construction – et plus particulièrement au sein d'EGTB – où les travailleurs sont exposés, durant l'année, à des chantiers radicalement différents nécessitant un haut degré de technicité. Ce phénomène est vécu, à la fois comme une ***reconnaissance de leur pratique de travail*** à travers la confiance accordée envers leurs compétences professionnelles générales, et comme une ***reconnaissance existentielle*** issue du développement personnel que retirent les travailleurs à continuellement se former à de nouveaux défis. *« C'est agréable car on a tous des lacunes »* (travailleur anonyme). Cependant, ce changement constant peut aussi impliquer des conséquences négatives sur la ***reconnaissance de la pratique de travail***, notamment à travers le manque de considération de l'expertise spécifique de chacun dans un domaine précis. *« C'est chouette car c'est très changeant donc stimulant. Mais en contrepartie, on ne fait plus vraiment notre métier »* (Romuald Poisseroux, travailleur de terrain). *« Finalement on est polyvalents et on rend nos gars polyvalents. Certains trouvent ça super car ils apprennent plein de choses, mais il y en a d'autres qui disent qu'ils aimeraient maçonner. Pourtant, on remarque que ça n'impacte pas la qualité et la motivation du travail »* (Grégory Lethé). Finalement, ce cas de figure fait écho à la théorie sur la rotation des rôles et des tâches mettant en évidence les apports de la diversité des tâches sur une formation interne et continue des employés (Hévin, 2021).

Section 3.2.2 – La variation organisationnelle des tâches

Les besoins organisationnels peuvent également être à la source de changement dans le travail, par exemple lorsqu'un poste n'est temporairement plus pourvu ou nécessite un coup de main supplémentaire. Cela peut se traduire par une variation interdisciplinaire des tâches causée par les relations d'interdépendances que les membres tissent entre eux, comme dans l'ONG Quinoa. *« On a une grosse rotation mais plutôt informelle en fonction des besoins des gens et dans les limites des compétences de chacun (…). On peut presque circuler partout si nécessaire »* (Fatima Biberian). Ainsi, la sollicitation d'un membre par un pôle surchargé ou pour raisons personnelles suscite, d'un côté de la ***reconnaissance de la pratique de travail*** envers l'individu sollicité en raison de la considération de son expertise, et de l'autre côté, soit une ***reconnaissance du surinvestissement dans le travail*** envers le pôle ou l'individu surchargé, soit une ***reconnaissance existentielle*** envers la personne saturée émotionnellement,

voire les deux à la fois. Chez IBA, cette variabilité se produit dans une moindre mesure, chaque équipe étant chargée d'organiser ses propres back-ups (Hugues Ronsse).

Section 3.3 – Opportunités de développement

Section 3.3.1 – Les opportunités d'évolution de carrière

Dans un premier temps, les opportunités de développement peuvent se manifester à travers des possibilités d'évolution au sein d'une organisation, que ce soit de manière horizontale ou verticale, favorisant un développement « carriériste ».

Ces opportunités se traduisent, au sein d'IBA à travers sa politique de mobilité interne, comme une ***reconnaissance de l'investissement*** dans le travail des plus assidus. *« Ceux qui s'investissent vont taper dans l'œil des managers. Quand on s'investit plus, de manière naturelle les plus investis vont plus évoluer, changer de fonctions. Ce sont ceux vers qui on va naturellement se tourner lors de changement de fonctions »* (Hugues Ronsse). L'attribution d'un rôle à une personne constitue également une forme de ***reconnaissance de la pratique de travail*** de cet individu, car elle témoigne une considération de ses compétences comme remplissant les prérequis du poste en question.

Toujours chez IBA, un autre système nommé *« HR mind »* permet à n'importe quel travailleur de créer lui-même une opportunité d'évolution à travers une candidature spontanée soumise auprès de son manager. Il émet ainsi son souhait de changement sans qu'il n'y ait de poste en particulier ouvert à cet effet (travailleuse anonyme). Ce cas de figure beaucoup plus rare peut déboucher sur l'ouverture d'un poste uniquement sur base de cette candidature, témoignant dès lors une profonde ***reconnaissance existentielle et de la pratique de travail*** envers le postulant. En effet, la justification même de la création d'un rôle adapté personnellement à un travailleur – qui est un procédé coûteux en ressources – démontre une grande estime envers les aspirations personnelles de cette personne et de ses compétences professionnelles.

Section 3.3.2 – Les opportunités de développement personnel

Dans un second temps, les opportunités peuvent favoriser un développement plus « personnel », notamment par l'accès à des formations et à la participation spontanée à d'autres activités.

Comme expliqué dans le chapitre précédent, les opportunités de formation et de participation à d'autres projets occupent une place importante au sein de Quinoa, se traduisant par une profonde ***reconnaissance existentielle*** des besoins de développement personnel de chacun. *« La reconnaissance est là dans la confiance et la liberté d'explorer ce qu'on est »* (Fatima Biberian).

Au sein d'IBA, deux types d'opportunités se présentent, manifestant toutes deux une ***reconnaissance existentielle*** de manière différente. La première, par l'accès à des formations complémentaires témoignant une considération du besoin d'apprentissage des travailleurs, considération également monétaire au sens où IBA paie pour donner ces formations généralement certifiantes (Paul-Etienne Florent). La deuxième – les opportunités de participation volontaire à des projets – à travers les possibilités d'épanouissement humain qu'elles offrent. *« IBA nous offre la possibilité de faire autre chose que juste le travail pour lequel on a été engagé. (…) Ça permet de mettre des bonnes bulles d'oxygène dans le travail parfois un peu plus redondant (…) Après, d'un autre côté, ça prend un certain temps »* (travailleuse anonyme). Dans les deux cas de figure, il est cependant nécessaire de veiller à ce que cet investissement supplémentaire ne crée pas une surcharge de travail, ce qui impacterait négativement la ***reconnaissance de l'investissement dans le travail.*** *« Il y a eu un cadre mis en place avec mon manager pour ne pas se faire « bouffer » par son travail »* (Charlotte Cirriez).

Section 4 – La réponse à la question de recherche

Les enseignements des sections précédentes permettent désormais de répondre à la question de recherche au cœur de ce mémoire qui est, pour rappel :

> *« Dans quelle mesure les mécanismes d'autogestion, à savoir la prise de décision collective, l'autonomisation des travailleurs et la rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail, contribuent-ils à la génération de reconnaissance dans le travail ? ».*

Cette étude de cas exploratoire, menée au sein des organisations EGTB, Quinoa et IBA, a mis en lumière différents impacts de ces trois mécanismes propres à l'autogestion sur la reconnaissance au travail selon ses quatre dimensions théorisées par Brun et Dugas (2005).

Le premier mécanisme contribue à générer de la reconnaissance existentielle, en offrant à tous la possibilité d'exprimer leur avis et en renforçant le soutien entre les membres au sein des petits groupes autonomes qu'il forme. Néanmoins, il contribue à diminuer cette même reconnaissance lorsque l'issue de la décision fait défaut aux attentes de considération individuelle de l'avis des participants, et lorsque la participation au processus de décision est forcée. Par ailleurs, la décision collective affecte (1) positivement la reconnaissance de la pratique de travail à travers la mise en avant et la plus grande considération qu'elle accorde aux personnes ayant une expertise professionnelle relative au sujet de délibération, et (2) négativement lorsque la décision collective invisibilise les talents individuels de chacun à cause

d'un trop grand nombre de participants. Enfin, elle contribue à amoindrir la reconnaissance de l'investissement dans le travail en créant une surcharge de travail, soit à cause de la lourdeur de son processus, soit lorsque le fonctionnement en petits groupes implique une charge de travail reposant majoritairement sur une personne en raison d'un disfonctionnement.

L'autonomisation des travailleurs, quant à elle, influence (1) positivement la reconnaissance existentielle par la confiance et la considération qu'elle leur accorde et par la liberté qu'elle leur procure d'aménager librement leur travail, et (2) négativement par la diminution du soutien du supérieur et la plus forte individualité qu'elle peut amener. Deuxièmement, ce mécanisme génère de la reconnaissance de la pratique de travail à travers l'empowerment et la confiance dans les capacités des travailleurs qu'il implique. Il a, dans un troisième temps, des effets contrastés sur la reconnaissance de l'investissement dans le travail ; la renforçant en permettant de prendre congé librement, et l'affaiblissant à travers les demandes de rémunération des heures supplémentaires qu'il peut rendre illégitime, ainsi que par la réduction du soutien de la charge de travail qu'il peut amener. Pour finir, l'autonomisation, par la désobjectification du travail qu'elle sous-tend, peut diminuer la reconnaissance des résultats en cas de feedback négatif, mais peut aussi l'augmenter considérablement à travers l'appropriation personnelle et financière du travail rapprochant l'individu de sa contribution au résultat de l'organisation.

Enfin, la rotation des rôles et tâches influence (1) positivement la reconnaissance existentielle à travers les opportunités de personnalisation du travail, d'apprentissage de nouvelles tâches, et de soutien personnel qu'elle offre, et (2) négativement par le manque de clarté des rôles qu'elle peut induire. En outre, la sollicitation d'un individu à effectuer un rôle ou une tâche différente en raison de ses compétences génère de la reconnaissance de la pratique du travail, mais elle peut également constituer une non-reconnaissance de la pratique de travail lorsqu'elle concerne des tâches qui n'ont rien à voir avec la spécialisation professionnelle de la personne sollicitée. Enfin, à travers les opportunités de mobilité interne et le soutien envers un pôle surchargé, la rotation des rôles et des tâches témoigne une reconnaissance de l'investissement dans le travail, rotation qui ne doit pas démultiplier les tâches à effectuer pour un individu au risque de le surcharger, impactant alors négativement cette même forme de reconnaissance.

Cette première réponse à la question de recherche permet de dégager une compréhension approfondie des interactions entre ces trois mécanismes et les différentes dimensions de la reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2005). Une réflexion plus englobante a cependant mené à proposer une seconde réponse complémentaire à la première.

En effet, la proposition « dans quelle mesure » de la question de recherche inclut à la fois une dimension qualitative, le « comment », qui s'intéresse plus à la nature de la relation entre les mécanismes d'autogestion et la reconnaissance au travail, et une dimension plus quantitative, le « quelle est l'ampleur », qui investigue l'envergure de l'impact de ces mécanismes sur la reconnaissance au travail. Ainsi, si les paragraphes précédents répondent à la question *« comment ces mécanismes contribuent-ils à générer de la reconnaissance au travail ? »*, une autre réponse développe la question : *« quelle est l'ampleur de la contribution de ces mécanismes à la génération de reconnaissance au travail ? »*. Cette dernière synthétise à travers un graphe l'ampleur de l'impact des trois mécanismes d'autogestion sur les quatre dimensions de la reconnaissance au travail.

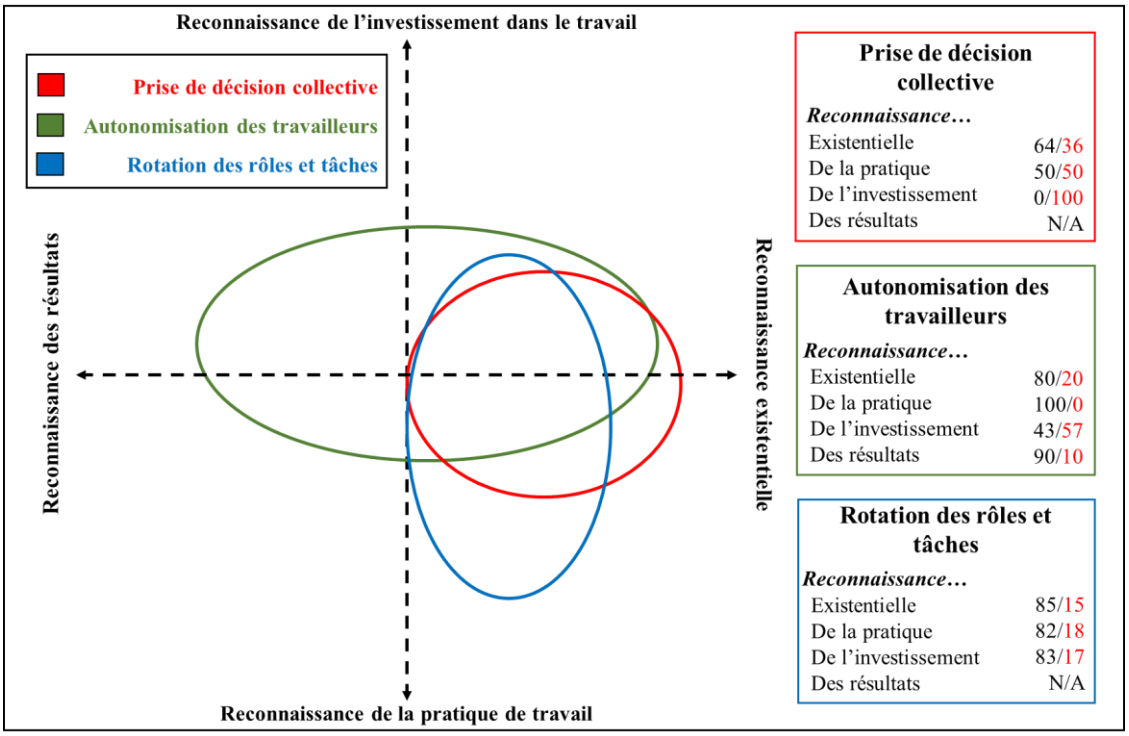

Figure 7 - Ampleur de l'impact des trois mécanismes d'autogestion sur les quatre dimensions de la reconnaissance au travail

Cette réponse permet de présenter de manière quantitative et graphique des résultats qualitatifs à l'aide d'une échelle métrique – elle aussi qualitative – construite par l'attribution pour chaque mécanisme d'un score total d'impact[23] sur chaque dimension de la reconnaissance. Par ailleurs, la dimension de la reconnaissance existentielle étant beaucoup plus sollicitée que les autres à travers ces mécanismes, une réduction d'échelle de moitié a été opérée quant à son axe. Ainsi,

[23] Il a été calculé en faisant la somme des scores d'impact individuel de chaque interaction entre un mécanisme et une dimension de la reconnaissance, qui ont chacun été notés de 1 à 3 en fonction de leur récurrence et de leur impact. Ces notes totales sont reprises dans le Tableau 13.

lorsqu'un mécanisme semble, sur le graphique, impacter autant l'axe de la reconnaissance existentielle qu'un autre, il faut garder en tête qu'il impacte en fait deux fois plus l'axe R1. Enfin, une dernière nuance, représentée par les trois encadrements à la droite du graphe, permet d'indiquer, la proportion positive (en noir) et négative (en rouge) de l'impact de chaque mécanisme d'autogestion sur chaque dimension de la reconnaissance.

L'explication de la construction du graphe étant faite, il est désormais possible d'analyser, en toute connaissance de cause, les résultats que cette représentation met en exergue. Tout d'abord, la prise de décision collective a une ampleur absolue similaire sur la reconnaissance de l'investissement et de la pratique de travail, dimensions de la reconnaissance qu'elle impacte respectivement de manière strictement négative et ambigüe. Le deuxième mécanisme, en revanche, est le seul à impacter – de façon principalement positive de surcroît – la reconnaissance des résultats. Il a une forte incidence sur la reconnaissance de l'investissement dans le travail, dont la nature des effets est assez ambigüe, et enfin un impact intégralement positif mais plus mesuré sur la reconnaissance de la pratique de travail. Enfin, la rotation des rôles et des tâches impacte particulièrement la reconnaissance de la pratique de travail et, dans une moindre mesure, la reconnaissance de l'investissement dans le travail. On peut également remarquer que ses effets sur les trois dimensions de la reconnaissance qu'il affecte sont majoritairement positifs. Enfin, de manière générale, les trois mécanismes ont une incidence beaucoup plus significative sur la reconnaissance existentielle, comme expliqué précédemment, et n'impactent que très peu la reconnaissance des résultats.

En conclusion, ces résultats, développés et analysés de manière discursive dans les sections précédentes, mettent en avant la spécificité des organisations pratiquant l'autogestion à poursuivre une finalité humaine plutôt qu'un objectif de performance, tel qu'expliqué par Alexandre Gérard lors d'une communication personnelle (16/06/2023) de la manière suivante.

> *« Au sein d'une organisation autogérée, l'objectif de tout dirigeant est de favoriser l'épanouissement de ses travailleurs. Un employé plus épanoui est plus engagé, un employé plus engagé augmente l'agilité de son entreprise, et une entreprise plus agile devient inévitablement plus performante. La grande différence entre une entreprise pyramidale et autogérée réside donc dans le fait que la performance organisationnelle devient une conséquence et plus un but. »*

Conclusion générale

Section 1 – Mise en perspective de l'étude de cas

Si l'analyse de trois organisations permet de répondre partiellement à la critique adressée aux études de cas par rapport à la limitation de leur potentiel de généralisation, il est toutefois nécessaire de garder à l'esprit que les interactions entre mécanismes d'autogestion et reconnaissance au travail sont indissociables du contexte organisationnel dans lequel elles s'inscrivent. Les résultats doivent donc être interprétées avec diligence à la lumière de leur récurrence d'observation qui, elle, dépend du nombre de milieux organisationnels différents dans lesquels un type d'interaction est observé de manière semblable.

Dans le cadre de cette recherche, les phénomènes observés de manière similaire dans plusieurs milieux organisationnels sont considérés comme robustes, et donc de portée transversale. En revanche, les résultats observés de manière unique ne peuvent être généralisés sur base de cette étude, et suscitent dès lors des approfondissements permettant de vérifier leur validité dans d'autres terrains. Ces deux types de résultats sont complémentaires. Ainsi, les phénomènes récurrents contribuent à la robustesse de la recherche, mais consistent aussi souvent en des généralités déjà connues, alors que les résultats moins récurrents, quoiqu'étant plus sujets à une variabilité exogène, sont plus spécifiques et rares, et de ce fait contribuent à la richesse et la variété de la recherche. Ces informations sont reprises dans le tableau ci-dessous afin de permettre une vision complète et synthétique des principaux résultats de l'étude.

Mécanisme	***Phénomène observé***	***Récurrence***	***Impact sur la reconnaissance…***			
			Existentielle	***De la pratique de travail***	***De l'investissement dans le travail***	***Des résultats***
Prise de décision collective	Considération de l'avis des individus	Transversale	Positif			
	Difficultés du processus et de son issue	Transversale	Négatif	Négatif	Négatif	
	Fonctionnement en équipes autonomes	Spécifique	Positif		Négatif	
Autonomisation des travailleurs	Climat de confiance	Transversale	Positif	Positif		
	Auto-responsabilisation, autonomie dans le travail	Transversale	Positif			Positif
	Autonomie dans le temps de travail	Transversale	Positif		Positif	
	Réduction du rôle de leader	Transversale	Négatif		Négatif	
	Absence de contrôle sur le temps de travail	Spécifique			Négatif	
	Absence de contrôle sur les résultats	Spécifique	Positif			Négatif
Rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail	Manque de clarté du rôle	Transversale	Négatif			
	Personnalisation et humanisation du rôle	Transversale	Positif			
	Opportunités de développement	Transversale	Positif	Positif	Positif	
	Variation sectorielle des tâches	Spécifique	Positif	Ambigu		
	Variation organisationnelle des tâches	Spécifique	Positif	Positif	Positif	

Tableau 4 – Principaux résultats de l'étude d'après leur récurrence et leur impact sur les quatre dimensions de la reconnaissance au travail

Section 2 – Perspective critique de la théorie sur l'autogestion

Cette recherche a également permis d'apporter un regard critique sur l'autogestion, tant par rapport aux limites théoriquement évoquées et empiriquement confirmées, que vis-à-vis de nouvelles difficultés rencontrées lors de l'étude de terrain qui ont pu être approfondies par une recherche théorique supplémentaire menée suite à la découverte de ces limites.

Pour commencer, un de principaux défauts du modèle d'autogestion est lié à sa difficulté d'opérationnalisation au-delà d'une certaine taille ; constat corroboré par Canivenc et Moreau (2020) qui, à la suite d'une étude de cas réalisée auprès de quatre organisations autogérées, concluent : *« la mise en pratique de l'autogestion nécessite en effet de conserver une taille organisationnelle très restreinte »* (p.169).

Cette limite s'est vue confirmée à deux reprises à travers les entretiens réalisés dans différents milieux organisationnels. Dans un premier temps, au sein de Quinoa, l'agrandissement au-delà de leur taille très réduite de 11 membres est empêché par leur mode de gouvernance horizontale – issu de l'autogestion – impliquant une charge de travail conséquente et directement proportionnelle au nombre de parties prenantes. Et deuxièmement, dans le cadre de l'exercice d'intelligence collective mené par IBA, l'utopie d'inclusion des 1600 membres a impliqué, entre autres, un coût très élevé en ressources humaines et un sentiment de frustration résultant de leur participation forcée et/ou de l'invisibilisation de leurs idées et talents individuels.

Par ailleurs, le modèle autogestionnaire ne peut que très difficilement être intégré dans sa totalité à une organisation, notamment en raison des difficultés et de l'incertitude qu'une telle adaptation entrainerait (Bernstein et al., 2016), en témoignent les trois entités étudiées n'employant que les pratiques autogestionnaires en phase avec leurs modèles organisationnels.

Cette limite est, par exemple, symptomatique du modèle holacratique et de sa technologie sociale englobante, qui n'est pas du tout viable à long-terme pour les entreprises, comme l'explique Alexandre Gérard (communication personnelle, 16/06/23). Par ailleurs, cette difficulté s'illustre particulièrement au sein de cette étude à travers l'application de la rotation des rôles et tâches dans les trois organisations étudiées. Effectivement, le changement permanent de postes, qui a pour but de former l'ensemble des membres à l'entièreté des différents rôles de l'organisation, semble être empêché par les difficultés que sa confrontation avec la réalité des organisations représente. D'un côté, chez Quinoa et EGTB, cette rotation n'est pas appliquée du tout parce qu'elle fait défaut aux compétences et motivations des

individus qui, eux, souhaitent généralement garder un même poste sur le long terme qui correspond à leur expertise et aspirations personnelles. Et d'un autre côté, elle ne peut être systématique telle que préconisée par l'autogestion sous peine d'être vécue comme une contrainte autoritaire par les travailleurs. Ainsi, au sein d'IBA, cette rotation se traduit plus par une opportunité de mobilité offerte par l'entreprise que par un mécanisme systémique appliqué à l'entièreté des individus.

Pour finir, les pratiques autogestionnaires peuvent entrainer une perte d'efficacité antagoniste à l'objectif de productivité des organisations (Canivenc & Moreau, 2020). De ce fait, une partie de cette productivité peut être sacrifiée en raison de l'idéal démocratique autogestionnaire (Barreto, 2011), ce qui est particulièrement bien illustré à travers le mécanisme de prise de décision collective.

D'un côté, le processus requiert de fournir un grand nombre d'informations à l'ensemble des parties prenantes (Marshall, 1919), ce qui est susceptible d'ajouter une charge de travail coûteuse en ressources lorsqu'un grand nombre d'agents est impliqué (Williamson, 1975) (cités dans Defourny, 1988). Ce problème, déjà soulevé par l'exercice d'intelligence collective d'IBA, est également particulièrement prégnant au sein de Quinoa, où le travail de gestion relatif aux décisions collectives est estimé à 20% du temps de travail de chacun des 11 membres, soit à peu près l'équivalent du travail à temps plein de deux personnes. D'un autre côté, cette perte d'efficacité peut provenir de l'issue de la décision collective pouvant être jugée insatisfaisante en raison de difficultés d'alignement entre les préférences individuelles et collectives (Jensen & Meckling, 1979, cité dans Defourny, 1988), comme observé chez Quinoa lors de l'adoption d'un positionnement collectif relatif à la guerre en Ukraine. De plus lorsque la décision implique un très grand nombre d'agents, son issue peut présenter des problèmes de rationalité et de cohérence (Bonin & Putterman, 1985, cité dans Defourny, 1988), de manière analogue aux résultats de l'exercice de décision à grande échelle mené par IBA dont l'aspect collectif aurait, selon certains, favorisé des solutions classiques au détriment de meilleures idées plus ambitieuses et créatives. En outre, la rotation des rôles est également connue pour impliquer une perte d'efficacité organisationnelle due à l'apprentissage constant de nouvelles fonctions (Hévin, 2021) dont certaines nécessitent un degré de technicité précis, ce qui explique une fois de plus son manque d'application systématique au sein des organisations étudiées.

En conclusion, ces différents constats expriment tous à leur manière la nécessité d'adapter précautionneusement le modèle autogestionnaire à la réalité de chaque organisation. Ainsi,

l'autogestion, lorsqu'employée à tort au sein des organisations, est susceptible d'impliquer des conséquences aux antipodes des effets souhaités. Tout d'abord, l'efficacité accrue des travailleurs risque d'être brimée par l'inefficacité organisationnelle résultant de procédés décisionnels fortement alourdis. De la même manière, l'autonomie et l'implication des travailleurs, de prime abord source d'empowerment et d'épanouissement personnel, peuvent se transformer en auto-exploitation et générer du stress ainsi qu'un manque de reconnaissance profond, diminuant tous deux significativement le bien-être au travail. Enfin, l'idéal démocratique, présupposant l'implication de la collectivité, peut se transformer en une dictature de la participation lorsque celle-ci est forcée, et est également mis à mal lorsque des mécanismes de pouvoirs inhérents à la nature humaine biaisent subrepticement l'issue des décisions.

Section 3 – Une approche personnelle de l'autogestion en entreprise

En s'inspirant de l'analogie du *« leader jardinier »* employée par Getz (2013) lors de sa conférence intitulée *« Libérer l'entreprise »*, une idée à émergé de comparer l'organisation à une parcelle cultivable sur laquelle poussent divers végétaux : les employés. D'après cette métaphore, le patron, peut s'assurer de la bonne gestion de sa surface agricole de différentes manières : en structurant les plantes qui y poussent et en les arrosant régulièrement conformément à une organisation capitaliste productiviste, ou alors en laissant aux plantes la liberté de s'organiser et de se développer tel un écosystème autogéré.

Cependant, ce dernier mode de gestion semble bien naïf car il manque de considérer les profondes inégalités qui existent entre les individus ainsi que leurs besoins spécifiques, ce qui fait que, dans bien des cas, la parcelle autogérée n'atteindra pas du tout le résultat escompté. Effectivement, les enseignements de cette recherche tendent à montrer qu'une autogestion totale est difficilement viable sur le long terme. Il serait alors possible de concilier l'idéal et les principes autogestionnaires avec la productivité grâce à un concept que nous avons appelé la ***« permaculture d'entreprise[24] ».***

Selon ce paradigme, le *« leader permaculteur »* serait amené à veiller constamment à la productivité de son potager par le biais de l'épanouissement des éléments le composant, ce qui peut être réalisé en aménagent l'environnement de manière optimale, par exemple en repérant

[24] Il est possible que cette expression soit déjà employée dans la littérature managériale d'une manière ou d'une autre. Cependant, il est important de préciser qu'il s'agit ici d'une découverte personnelle, et que son explication et ses implications sont également le fruit d'un raisonnement entièrement individuel.

et en faisant bon usage des synergies existant entre les différents éléments de l'écosystème. Par ailleurs, ce style de management peut être assez difficile à effectuer, non seulement parce qu'il requiert une connaissance pointue du fonctionnement de l'organisation et des spécificités de chacun de ses membres, mais également car il demande une implication assidue et quotidienne à la gestion de l'organisation tout en gardant un rôle hiérarchique distant de manière analogue à la permaculture qui, elle aussi, nécessite une grande expertise et un dévouement permanent tout en interférant principalement sur les conditions permettant le développement libre de son écosystème.

Enfin, de manière plus sémantique, le terme *« permaculture d'entreprise »* insiste sur l'importance de construire une culture organisationnelle solide et de laisser l'opportunité à tout le monde de questionner cette dernière de manière permanente afin qu'elle puisse évoluer avec et grâce aux acteurs qui la composent ; c'est en tout cas ce qui ferait le succès d'une entreprise d'après l'ouvrage *Healthy Business* portant sur l'entreprise ALAN (Samuelian-Werve, 2020).

Section 4 – Limites de la recherche

Outre les limites liées à la méthodologie déjà évoquées dans le Chapitre 4, prenons désormais un peu de recul sur cette étude, afin d'en identifier les potentielles faiblesses a posteriori.

Tout d'abord, le cadre restrictif de l'étude constitue une limite principale. Le cadre théorique n'est pas exhaustif, et chaque auteur, modèle ou approche étudié a guidé des conclusions qui auraient pu varier en présence de choix différents de recherche, par exemple si le modèle de l'organisation spaghetti de Kolind (1996) avait été étudié à la place de l'holacratie. Nous entendons également par là le fait que la reconnaissance n'ait été étudiée qu'à travers trois mécanismes, laissant de côté d'autres facteurs comme l'objet de l'organisation, qui a été considéré unanimement dans chaque organisation comme la source la plus importante de reconnaissance au travail à travers les témoignages. Par ailleurs, cela signifie aussi que l'impact des mécanismes n'a été investigué qu'à travers le spectre de la reconnaissance. Ainsi, il est important de garder en tête les autres externalités, positives ou négatives, que ces pratiques peuvent produire. A titre d'exemple, l'impact très positif des opportunités de développement sur la reconnaissance doit être nuancé par les coûts considérables qu'il implique pour l'organisation. Enfin, le nombre restrictif de pages contraint également une sélection des informations présentées, ce qui explique que seules les trois limites principales de la recherche soient évoquées ici.

La deuxième limite majeure concerne la complexité du sujet de recherche, qui s'est principalement manifestée à travers la collecte et l'analyse de données. Premièrement, le vocabulaire de la reconnaissance n'est pas de prime abord très intuitif pour les personnes interrogées à l'inverse, par exemple, de la notion de bien-être. De plus, les personnes sont questionnées sur l'interaction entre trois mécanismes et quatre types de reconnaissance, ce qui peut prêter à confusion, d'autant plus que ces formes de reconnaissance sont parfois difficiles à distinguer. Tout cela a induit une variabilité dans les réponses – et, par conséquent dans leur analyse – des individus selon qu'ils étaient plus sensibilisés à ces sujets, comme chez Quinoa, ou qu'ils avaient moins voire pas du tout l'habitude de les aborder, comme au sein d'EGTB.

Enfin, la dernière limite principale rencontrée porte sur le biais de positivité qui s'exprime à travers deux comportements humains. Premièrement, par la tentation de certains de fournir des réponses plus socialement acceptables ne reflétant pas entièrement leur opinion. Et, ensuite, en raison du vocabulaire de la reconnaissance évoquant plus intuitivement ses aspects positifs que négatifs, en dépit d'une insistance particulière sur cet élément lors des entretiens.

Section 5 – Implications managériales de la recherche

La réalisation de ce mémoire a permis de soulever plusieurs problèmes liés aux mécanismes d'autogestion. Cette section conclut le mémoire sur une note prescriptive en fournissant quelques recommandations managériales permettant de répondre à ces difficultés[25].

La prise de décision collective fait face à trois difficultés : la réticence d'implication d'une minorité, la lourdeur du processus, et l'insatisfaction quant à l'issue des décisions. La motivation à participer étant un facteur difficile à contrôler, la participation volontaire à la décision collective utilisée par EGTB semble dès lors être une réponse adaptée permettant, non pas de résoudre le problème en tant que tel, mais d'en limiter les conséquences négatives, dues par exemple à une participation forcée comme chez IBA. Par ailleurs, la « mise à l'écrit du processus décisionnel » répond à ces trois problèmes de manière plus radicale. Cette méthode disruptive inspirée d'ALAN se passe en trois temps : ouverture d'un sujet par un individu sur une plateforme collaborative[26], délibération des personnes souhaitant émettre leur avis, et fermeture de la discussion et décision par l'individu « owner » de la discussion (après plusieurs

[25] En parallèle de la recherche empirique, un approfondissement a été effectué sur l'organisation ALAN à travers la lecture du « manifeste » de leur culture d'entreprise excentrique, *Healthy Business* (Samuelian-Werve, 2020), et la réalisation de deux entretiens semi-directifs, inspirant de ce fait une partie de ces recommandations.
[26] A ce titre, Alan fait appel à Github, une plateforme en ligne qui facilite la gestion collaborative de projets

jours en général). Appliquer cette méthode en entreprise permet un triple avantage répondant aux difficultés énoncées : (1) une participation spontanée à la décision, (2) un gain de temps majeur par les réponses en différé qu'elle permet, et (3) une diminution considérable de l'insatisfaction quant à l'issue de la décision, permise par l'objectivité accrue de l'argumentation écrite plus réfléchie. Elle est également susceptible de comporter certains défauts, comme une diminution de la solidarité de groupe liée à la perte d'interaction humaines que son procédé implique, ou encore une baisse de l'implication des individus due au caractère différé de la prise de décision. Ainsi, cette idée pourrait être particulièrement intéressante à investiguer au sein de Quinoa. D'un côté, car l'importante communication orale issue de leur gouvernance horizontale semble être à la fois une de leurs principales forces et faiblesses. Et d'un autre côté, parce que la grande proximité de leurs membres et leur très forte implication émotionnelle est susceptible d'atténuer considérablement les désavantages liés à cette méthode.

Le deuxième mécanisme – l'autonomisation des travailleurs –, quant à lui, tend à engendrer individualisation et manque de soutien à travers la réduction du rôle de leader qu'il implique. Cette situation renouvelle l'intérêt, pour les organisations à forte autonomie et faible hiérarchie, de faire appel au management de proximité permettant un juste équilibre entre absence de supérieur hiérarchique et manque de soutien. A ce titre, ALAN met en place des coachs, les « Alan seniors », sous la forme des membres expérimentés parrainant individuellement les jeunes employés, les « Alan juniors ». Leur job consiste uniquement à conseiller et guider les nouveaux-venus à définir leurs objectifs personnels de développement, remplissant dès lors le rôle d'accompagnement du manager sans sa dimension autoritaire.

Un second problème relatif à l'autonomisation des travailleurs provient de la difficulté de concilier l'auto-responsabilisation et l'absence de contrôle en milieu organisationnel. En effet, dans leur mise en application, les leviers d'auto-responsabilisation et l'autocontrôle qu'ils impliquent risquent parfois de remplacer les anciens mécanismes de surveillance, anéantissant dès lors les bienfaits apportés par l'absence de contrôle. A titre d'exemple, l'actionnariat partagé implémenté chez EGTB pourrait, in fine, devenir un mécanisme de contrôle implicitement autoritaire basé sur l'évaluation de la performance collective, alors que le « *proficiency level* » d'IBA révisant chaque année le niveau d'impact de chaque travailleur risquerait, lui, de remplacer l'ancien entretien annuel objectivant les individus selon des critères de performance. Il apparaît donc essentiel de correctement identifier ces nouvelles formes de contrôle émergentes afin de ne pas régresser, sans le savoir, vers un système hiérarchique antérieurement adopté et volontairement abandonné depuis lors.

Bibliographie

ANACT. (2007). *La qualité de vie au travail en 2007*.

ANACT. (2013). *Sondage pour la Semaine pour la Qualité de Vie au Travail*.

Analis, D. T. (1978). L'autogestion yougoslave. In *Les Balkans (1945-1960)* (p. 191-201). Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/les-balkans-1945-1960--9782130355137-p-191.htm

Antoine, M., De Ridder, M., Jacquemin, C., & Stinglhamber, F. (2017). *Reconnaissance au travail* (UCL-Université Catholique de Louvain). Article UCL-Université Catholique de Louvain. https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:189411

Appelo, J. (2011). *Management 3.0-Leading agile developers.* Pearson-Education.

Arnaud, B., & Caruso Cahn, S. (2021). Outil 65—L'holacratie. In *La boîte à outils de l'intelligence collective: Vol. 2e éd.* (p. 178-179). Dunod; Cairn.info. https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-intelligence-collective--9782100806621-p-178.htm

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts : A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(5), 491-509. https://doi.org/10.1002/job.211

Badot, O. (1998). *THÉORIE DE L' " ENTREPRISE AGILE "*. L'Harmattan.

Bancal, J. (1971). Proudhon et la Commune. *Autogestions*, *15*(1), 37-81. https://doi.org/10.3406/autog.1971.1000

Barel, Y. (2019). Le bonheur, simple mode managériale ? *La Revue des Sciences de Gestion*, *297-298*(3-4), 103-112. https://doi.org/10.3917/rsg.297.0103

Barlatier, P.-J. (2018). *Chapitre 7. Les études de cas* (p. 126). https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126

Barreto, T. (2011). Penser L'entreprise Coopérative : Au-Delà Du Réductionnisme Du Mainstream. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *82*(2), 187-216. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00436.x

Battistelli, M. (2019). Les apports contrastés de l'holacratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *35*, *8*(2), 3-23. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0003

Bedin, V., & Fournier, M. (2013). Les philosophes de la reconnaissance. In *La reconnaissance* (p. 7-11). Éditions Sciences Humaines. https://doi.org/10.3917/sh.colle.2013.01.0007

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype : The overwrought claims—and actual promise—of the next generation of self-managed teams. *Harvard Business Review*, *94*, 38-49.

Botjes, E., van den Berg, M., van Gils, B., & Mulder, H. (2021). Attributes relevant to antifragile organizations. *2021 IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI)*, *01*, 62-71. https://doi.org/10.1109/CBI52690.2021.00017

Boullier, C., & Ruffier, C. (2021). Autogestion et entreprises libérées : Une réappropriation en trompe-l'œil ? *Mouvements*, *106*(2), 145-152. https://doi.org/10.3917/mouv.106.0145

Bourdet, Y. (1971). Karl Marx et l'autogestion. *Autogestions*, *15*(1), 83-115. https://doi.org/10.3406/autog.1971.1001

Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*.

Broekmeyer, M. J. (1977). Self-Management in Yugoslavia. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *431*, 133-140. JSTOR.

Brun, J.-P. (2003). *La reconnaissance au travail : Des pratiques à visage humain | Etudier*. https://www.etudier.com/dissertations/La-Reconnaissance-Au-Travail-Des-Pratiques/584836.html

Brun, J.-P. (2013). La reconnaissance au travail. In *La reconnaissance* (p. 39-44). Éditions Sciences Humaines. https://doi.org/10.3917/sh.colle.2013.01.0039

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). *L'évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*.

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, *30*(2), 79-88. https://doi.org/10.3917/riges.302.0079

Bushe, G. R., & Chu, A. (2011). Fluid teams. *Organizational Dynamics*, *40*(3), 181.

Cadremploi.fr. (2021). *Qu'est-ce que la méthode OKR ?* Cadremploi. https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/qu-est-ce-que-la-methode-okr.html

Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement : The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology*, *64*(5), 259-267. https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002

Cahour, J. (2018). *L'autogestion, une organisation du travail comme une autre ?* Territoires innovants en Économie sociale et solidaire liaison et transfert. https://tiess.ca/autogestion-une-organisation-du-travail-comme-une-autre/

Canivenc, S., & Moreau, F. (2020). Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre organisations autogérées. *@GRH*, *36*(3), 145-173. https://doi.org/10.3917/grh1.203.0145

Castoriadis, C. (1979). *Le contenu du socialisme*. Union Générale d'Editions.

Chêne, A.-C., & Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ?Une exploration du lien contrôle-confiance comme principe organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*(56), 185-204. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/rips1.056.0185

Collin, D. (2001). 6. Au-delà de la justice sociale ? In *Morale et Justice sociale* (p. 163-182). Le Seuil. https://www.cairn.info/morale-et-justice-sociale--9782020478496-p-163.htm

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 386-400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Croquet, A. (2012). *L'autogestion, une expérience qui n'a pas dit son dernier mot*.

de la Vega, X. (2007). *L'autogestion, une histoire contrariée*. *187*(11), 10-10. https://doi.org/10.3917/sh.187.0010

Deblangy, F. (2021). L'Autogestion à l'épreuve du travail. Quelle émancipation ? Isabelle Chambost, Olivier Cléach, Simon Le Roulley, Frédéric Moatty et Guillaume Tiffon (dir.), Presses universitaires du Septentrion, 2020, 317 pages. *RECMA*, *360*(2), 129-131. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/recma.360.0129

Defourny, J. (1988). Coopératives de production et entreprises autogérées : Une synthèse du débat sur les effets économiques de la participation. *Mondes en Développement*, *16*(61), 139-153.

Dejours, C. (2007). 3. Psychanalyse et psychodynamique du travail : Ambiguïtés de la reconnaissance. In *La quête de reconnaissance* (p. 58-70). La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.caill.2007.01.0058

Delmas, C. (1995). L'affaire Proudhon. Lectures croisées de Qu 'est-ce que la propriété ? *Politix*, *29*(1), 80-102. Cairn.info. https://doi.org/10.3406/polix.1995.1902

Deloitte, & Cadremploi.fr. (2015). *Qualité de vie au travail. Et le bonheur ?*

de Ridder, M. (2021). *(Dé)libérez ! Investigation des espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée*. Université Catholique de Louvain.

de Ridder, M., & Taskin, L. (2021). Quels espaces de liberté dans l'entreprise dite libérée ?Une approche par la liberté sociale d'Axel Honneth. *@GRH*, *40*(3), 13-36. https://doi.org/10.3917/grh.213.0013

de Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : Une démarche prospective. *Management & Avenir*, *109*(3), 37-60. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/mav.109.0037

d'Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les « talents » : Un avènement annonce ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*(56), 247-264. https://doi.org/10.3917/rips1.056.0247

Dubet, F. (2008). Injustice et reconnaissance. *Esprit (1940-)*, *346 (7)*, 144-159.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 812-820. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 500-507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support : Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 565-573. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565

El Khoury, M. (2021). État de l'art sur les entreprises libérées. Une étude bibliométrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, *312*(6), 25-36.

El Khoury, M., Jaouen, A., & Sammut, S. (2022). L'entreprise libérée : Proposition de critères de caractérisation. *Revue de l'organisation responsable*, *17*(3), 9-23. https://doi.org/10.54695/ror.173.0009

Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : Lexicale, linguistique, cognitive, thématique.* pp 1. https://hal.science/hal-00821448

Ferreira, N. (2000). La reconnaissance de l'autogestion aujourd'hui comme composante de l'économie sociale et comme élément pour une nouvelle analyse économique de l'entreprise. *Nouvelles pratiques sociales*, *13*(2), 181-192. https://doi.org/10.7202/000821ar

Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *8*(2), 27-36. https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027

Getz (Réalisateur). (2013, février 28). *Isaac Getz : Libérer l'entreprise*. https://www.youtube.com/watch?v=9oZUMzQDaw8

Getz, I. (2016). L'entreprise libérée : Passé, présent et avenir. In *Les Organisations* (p. 411-422). Éditions Sciences Humaines. https://doi.org/10.3917/sh.sauss.2016.01.0411

Getz, I. (2017). *L'entreprise libérée* (Fayard).

Golse, B. (2006). De l'intersubjectivité à la subjectivation (co-modalité perceptive du bébé et processus de subjectivation). *Le Carnet PSY*, *109*(5), 25-29. https://doi.org/10.3917/lcp.109.0025

Gombault, A. (2005). Chapitre 2. La méthode des cas. In *Management des ressources humaines* (p. 31-64). De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0031

Guéguen, H., & Malochet, G. (2014). *IV. La reconnaissance dans le monde du travail: Vol. uvelle édition* (p. 55-77). La Découverte. https://www.cairn.info/les-theories-de-la-reconnaissance--9782707178268-p-55.htm

Guérin, D. (2012). *Ni Dieu ni Maître. Anthologie de l'anarchisme*. La Découverte; Cairn.info. https://www.cairn.info/ni-dieu-ni-maitre--9782707166906.htm

Guillemette, F., & Baribeau, C. (2006, mai 16). Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : Les questions de l'heure. *Actes du colloque de l'Association pour la recherche qualitative (ARQ) organisé dans le cadre du congrès de l'ACFAS.*

Guillerm, A., & Bourdet, Y. (1977). *L'autogestion. Clefs.*

Halpern, C. (2013). Axel Honneth et la lutte pour la reconnaissance. In *La reconnaissance* (p. 12-15). Éditions Sciences Humaines. https://doi.org/10.3917/sh.colle.2013.01.0012

Hévin, S. (2021). La dégénérescence dans les coopératives autogérées et des moyens de la combattre. *Mouvements*, *106*(2), 137-144. https://doi.org/10.3917/mouv.106.0137

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur; Cairn.info. https://www.cairn.info/la-methode-de-cas--2804139506.htm

Honneth, A. (2004). La théorie de la reconnaissance : Une esquisse. *Revue du MAUSS*, *23*(1), 133-136. https://doi.org/10.3917/rdm.023.0133

IBA. (2023). *IBA rapport annuel 2022*.

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, *102*(3), 23-34. https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023

Jakovljević, B. (2016). Disalienation Defects. In *Alienation Effects* (p. 196-286). University of Michigan Press. https://doi.org/10.2307/j.ctt1gk08f6.7

Kolind, L. (1996). The revolution at Oticon : Creating a spaghetti organisation. *Research technology management*, *39*(5), 54-84.

Lacombe, E. (2018). *Conditions de l'agilité d'un système informationnel, le potentiel d'une approche holonique*. 176. https://hal.science/hal-03870151

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Diateino.

Lamri, J., Barabel, M., Lubart, T., & Meier, O. (2022). Chapitre 5. La collaboration. In *Le défi des soft skills* (p. 73-81). Dunod. https://www.cairn.info/le-defi-des-soft-skills--9782100830923-p-73.htm

le Blanc, G. (2008). L'épreuve sociale de la reconnaissance. *Esprit (1940-)*, *346 (7)*, 127-143.

Ledoux, L. (2017). Les entreprises libérées ou Opale. La grande inversion : « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ? In *Valeur(s) & management: Vol. 2e éd.* (p. 82-107). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.dehem.2017.01.0082

Levillain, K. (2017). *Les entreprises à mission. Un modèle de gouvernance pour l'innovation*. Vuibert; Cairn.info. https://www.cairn.info/les-entreprises-a-mission--9782311404999.htm

Loubat, J.-R. (2020). Chapitre 1. L'art de faire réussir les entreprises humaines. In *Penser le management en action sociale et médico-sociale: Vol. 3e éd.* (p. 11-56). Dunod; Cairn.info. https://www.cairn.info/penser-le-management--9782100802562-p-11.htm

Louise Barriball, K., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview : A discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, *19*(2), 328-335. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01088.x

Mahieux, C., & Tréhondat, P. (2022). *L'autogestion, l'encyclopédie internationale Tome 11*.

Mattelin-Pierrard, C., & Dubey, A.-S. (2022). *L'entreprise libérée tient-elle ses promesses ? – La Fabrique de l'agilité*. https://www.fablag.ch/lentreprise-liberee-tient-elle-ses-promesses/

Mattelin-Pierrard, C., & Dubouloz, S. (2019). Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants. Le cas de l'entreprise libérée. *La Revue des Sciences de Gestion*, *297-298*(3-4), 113-126. https://doi.org/10.3917/rsg.297.0113

Matthews, R., Diaz, W., & Cole, S. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, *32*, 297-318. https://doi.org/10.1108/00483480310467624

Meister, A. (1974). *La participation dans les associations*.

Milcent, E. (2018). Vivre la collaboration en entreprise. Entre incertitudes et désengagement. *Sociologies pratiques*, *36*(1), 137-138. https://doi.org/10.3917/sopr.036.0137

Molinier, P. (2010). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *10*(2), 99-110. https://doi.org/10.3917/nrp.010.0099

Monteagudo, R. (2007). Rousseau et Marx : Du contrat social au manifeste. *Nouvelles FondationS*, *5*(1), 124-132. https://doi.org/10.3917/nf.005.0124

Mothé, D. (1980). *L'autogestion goutte à goutte*.

Observatoire de la Vie Au Travail. (2009). *L'enquête nationale de l'Observatoire de la Vie Au Travail (OVAT)*.

Organisation du travail : La révolution à venir. (s. d.). Consulté 5 août 2023, à l'adresse https://alan.com/fr-fr/blog/entreprise-sante-futur/a/organisation-du-travail-la-revolution-a-venir

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons : The evolution of collective action*.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales: Vol. 5e éd.* Armand Colin; Cairn.info. https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019.htm

Pérez-Zapata, O., Pascual, A. S., Álvarez-Hernández, G., & Collado, C. C. (2016). Knowledge work intensification and self-management : The autonomy paradox. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, *10*(2), 27-49. https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.10.2.0027

Peters, T. (1992). *Liberation Management : Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*.

Plane, J.-M. (2019). Chapitre 4. Les approches contemporaines du management. In *Management des organisations: Vol. 5e éd.* (p. 159-296). Dunod; Cairn.info. https://www.cairn.info/management-des-organisations--9782100788781-p-159.htm

Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes : The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, *19*(5), 523-538. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I

Quijoux, M., & Ruggeri, A. (2019). Les entreprises récupérées face au gouvernement néolibéral argentin. *Mouvements*, *97*(1), 140-148. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/mouv.097.0140

Quinoa. (2021). *Synthèse visuelle de la gouvernance chez Quinoa*.

Quinoa. (2022). *Organigramme 2022*.

Quinoa. (2023). *Rôle et fonctionnement entre l'équipe, le CA et l'AG*.

Rappaport, J. (2002). In Praise of Paradox : A Social Policy of Empowerment over Prevention. In T. A. Revenson, A. R. D'Augelli, S. E. French, D. L. Hughes, D. Livert, E. Seidman, M. Shinn, & H. Yoshikawa (Éds.), *A Quarter Century of Community Psychology : Readings from the American Journal of Community Psychology* (p. 121-145). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-8646-7_8

Raquin, M., & Morely-Pegge, H. (2017). *Processus. Ce que font vraiment les dirigeants* (Maxima Editeur).

Richard, D., Benbrahim, Z., Chabanet, D., & Perea, C. (2020). L'holacratie : Une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ? *Question(s) de management*, *28*(2), 131-139. https://doi.org/10.3917/qdm.202.0131

Ridder, H.-G., & Hoon, C. (2009). Introduction to the Special Issue : Qualitative Methods in Research on Human Resource Management. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, *23*(2), 93-106.

Robertson, B. J. (2015). *Holacracy : The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Company.

Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*, 121-139. https://doi.org/10.1007/BF01384942

Rousseau, J.-J. (1762). *Du contrat social*.

Salah, A., & Said Mehdi, D. (2018). *L'entretien De Recherche Dit ''semi-directif'' Dans Les Domaines Des Sciences Humaines Et Sociales*. http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/18349

Samuelian-Werve, J.-C. (2020). *Healthy Business : Culture d'entreprise, Bien-être, Excellence*. STORYLAB.

Sartan, Y. (1967). L'autogestion à la lumière du marxisme. *Autogestions*, *2*(1), 79-94. https://doi.org/10.3406/autog.1967.900

Seidman, D. (2016). *The How report by LRN*.

Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, *23*(5), 601-629. https://doi.org/10.1007/BF02506984

Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support : A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, *9*, 155. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain* (2ème). De Boeck Supérieur.

Tiriba, L. (2015). La culture du travail, l'autogestion et la formation de travailleurs associés à la production : Des questions de recherche. *Travail et Apprentissages*, *16*(2), 120-142. https://doi.org/10.3917/ta.016.0120

Trudel, L., & Vonarx, N. (2007). *La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire?*

Tseitlin, A. (2013). The antifragile organization. *Communications of the ACM, 56*(8), 40-44. https://doi.org/10.1145/2492007.2492022

Un inédit de Pierre-Joseph Proudhon. Après Karl Marx, pourquoi lire un inédit de Pierre-Joseph Proudhon ? (2010). *Cités*, *43*(3), 127-181. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/cite.043.0127

Vas, A. (2020). Chapitre 14. La structure au service de la stratégie : Vers une entreprise libérée. In *Stratégie d'entreprise: Vol. 2e éd.* (p. 234-243). Dunod. https://www.cairn.info/strategie-d-entreprise--9782100805440-p-234.htm

Weidmann, J., Konishi, M., Gonin, F., Agassiz, I., & Nadeau, J.-B. (2019). Holacratie la force de l'autonomie. *Gestion*, *44*(3), 34-40. https://doi.org/10.3917/riges.443.0034

Wilson, D. (1978). Self-Management in Yugoslavia. *International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944-), 54*(2), 253-263. https://doi.org/10.2307/2615650

Annexes

Annexe 1 – Guide d'entretien

Introduction	
Présentation de soi et du sujet de recherche	
Demande d'autorisation d'enregistrement et d'anonymat	• Pouvons-nous enregistrer cette interview ? • Pouvons-nous citer votre nom dans ce mémoire ou voulez-vous qu'on anonymise • votre participation ?
Présentation de la personne et de l'organisation	• Pourriez-vous vous présenter et nous décrire votre rôle dans l'organisation ? • Pourriez-vous brièvement décrire l'organisation dans laquelle vous travaillez ?
Reconnaissance au travail	
Les pratiques de reconnaissance au travail au sein de l'organisation	• De manière générale, qu'est-ce qui vous procure de la reconnaissance au sein de votre organisation ? ○ Qu'est-ce qui, dans les pratiques de votre organisation, vous permet de vous sentir valorisé dans votre travail et en tant que personne ? ○ Qu'est-ce qui dans les pratiques de votre organisation, au contraire, affecte négativement la reconnaissance que vous percevez ?
Mécanismes d'autogestion	
L'application des trois mécanismes d'autogestion au sein de l'entreprise	• Comment se passe la prise de décision au sein de votre entreprise ? Comment se passe-t-elle, le cas échéant, au sein de l'équipe dans laquelle vous travaillez ? • Quelle autonomie avez-vous dans votre travail ? Pour quel genre de tâches êtes-vous autonomes et pour quelles autres tâches ne l'êtes-vous pas ? • Comment les tâches et rôles sont-ils attribués dans votre organisation ? Comment ces rôles et tâches peuvent changer durant l'année ?
Impact des pratiques d'autogestion sur la reconnaissance perçue au travail	
Contribution des pratiques spécifiques de l'entreprise à la reconnaissance perçue au travail	• En quoi ce mode particulier d'organisation et de décision, est de nature à vous procurer davantage de reconnaissance dans votre travail ? *Quelle est sa contribution, négative ou positive…* ○ A la reconnaissance que vous percevez par rapport à l'utilité et la qualité de votre travail ? ○ A la reconnaissance que vous percevez par rapport aux efforts que vous fournissez dans votre travail ? ○ A la reconnaissance que vous percevez par rapport à votre contribution aux résultats de l'organisation ? ○ A la façon dont vous vous sentez reconnu en tant que personne ?
Conclusion	
Eventuelle demande supplémentaire	• Avez-vous autre chose que vous estimez pertinent à rajouter ?
Remerciement de la personne interrogée et mot de fin	

Annexe 2 – Entretiens réalisés dans un but exploratoire ou d'approfondissement

Organisation	Nom complet	Type d'entretien	Poste	Durée	Date
EGTB	Olivier Mareschal	Informel exploratoire	Codirigeant, « décideur et manager »	3h	16/06/23
Chronoflex	Alexandre Gérard	Informel téléphonique	Ancien patron, CEO d'Innov-On	17 minutes	16/06/23
ALAN	Chloé Marbach	Semi-directif	Product marketing manager	27 minutes	4/07/23
ALAN	Jonathan Orban	Semi-directif	Head of products Belgium, ancien employé d'IBA	29 minutes	4/07/23

Annexe 3 – Construction de l'arbre thématique

Il est intéressant de remarquer que ces trois arbres thématiques sont encore relativement éloignés de l'arbre thématique final, et présentent certaines catégories qui ont disparues ou ont été reformulées différemment. Ces derniers témoignent du premier travail d'interprétation nécessaire à la création de catégories pour l'analyse thématique. Ils constituent donc une étape intermédiaire de la thématisation finale qui a nécessité de rassembler ces trois arbres en un seul, et qui a soulevé des questionnements concernant la pertinence de certaines catégories, amenant une partie de celles-ci à être entièrement reformulées ou détaillées afin de permettre un découpage thématique optimal.

Arbre thématique d'EGTB

EGTB			
Mécanismes autogestionnaires	**Sous-catégories**	**Formalisation de ces catégories au sein de l'organisation**	**Dimensions de la reconnaissance au travail qu'elles impactent**
Prise de décision collective et fonctionnement en équipes autonomes	Prise de décision stratégique collective	Implication de la collectivité dans la manière d'attribuer les dividendes	Existentielle
	Fonctionnement en équipes autonomes	Autonomie des équipes sur les chantiers	Existentielle
Autonomisation des travailleurs	Auto-responsabilisation et absence de contrôle	Actionnariat partagé impliquant directement les travailleurs dans les résultats de l'entreprise Transparence de la prise de décision favorisant une compréhension en profondeur des enjeux de l'entreprise Pas de surveillance lorsque le travail est bien fait	Des résultats, existentielle, de la pratique de travail
	Autonomie dans le travail	Liberté d'effectuer son travail comme on l'entend sous réserve de s'en tenir strictement aux objectifs fixés	Existentielle
Rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail	Flexibilité du rôle et des tâches	Adhésion instable des ouvriers aux chantiers en raison du besoin fréquent de les dispatcher sur d'autres chantiers Remplacement partiel du rôle de personnes absentes	De l'investissement dans le travail
	Variation des tâches	Adaptation constante des ouvriers aux tâches différentes que chaque nouveau chantier implique	De la pratique de travail, existentielle

Arbre thématique de Quinoa

Quinoa			
Mécanismes autogestionnaires	**Sous-catégories**	**Formalisation de ces catégories au sein de l'organisation**	**Dimensions de la reconnaissance au travail qu'elles impactent**
Prise de décision collective et fonctionnement en équipes autonomes	Prise de décision stratégique collective	Espaces de délibération collective	Existentielle
	Prise de décision opérationnelle collective	Consensus ou consentement des décisions prises en réunions d'équipe	Pratique de travail, de l'investissement dans le travail, existentielle
	Fonctionnement en équipes autonomes	Fonctionnement en binômes autonomes	De l'investissement dans le travail, existentielle
Autonomisation des travailleurs	Auto-responsabilisation et absence de contrôle	Climat de confiance réciproque Gouvernance horizontale Mise en retrait du rôle de leader	Existentielle, de l'investissement dans le travail
	Autonomie dans les décisions	Liberté d'initiatives	Existentielle
	Autonomie dans le travail	Appropriation personnelle du travail Aménagement possible du temps de travail pour circonstances personnelles ou surcharge de travail	Existentielle, de l'investissement dans le travail
Rotation des rôles et des tâches	Flexibilité du rôle et des tâches	Flexibilité du profil de poste	Existentielle, de la pratique de travail
	Variation des tâches	Sollicitation ponctuelle des individus pour effectuer des tâches différentes dans lesquelles ils sont compétents	De la pratique de travail
	Opportunités de développement	Un cinquième du temps de travail dédié à la réalisation de formations et/ou à la participation à d'autres projets de l'ONG	Existentielle

Arbre thématique d'IBA

IBA			
Mécanismes autogestionnaires	**Sous-catégories**	**Formalisation de ces catégories au sein de l'organisation**	**Dimensions de la reconnaissance au travail qu'elles impactent**
Prise de décision collective et fonctionnement en équipes autonomes	Prise de décision stratégique collective	Programme d'intelligence collective	Existentielle
	Prise de décision opérationnelle collective	Culture d'entreprise incitant à prendre les décisions avec l'ensemble des personnes impliquées *Steering committee* et *releases*	Existentielle et de la pratique de travail
	Fonctionnement en équipes autonomes	Méthode OKR encourageant les équipes à atteindre des objectifs par elles-mêmes	Existentielle
Autonomisation des travailleurs	Auto-responsabilisation et absence de contrôle	Absence d'évaluation annuelle Absence de système de pointage Culture de l'empowerment	De l'investissement dans le travail, existentielle, des résultats
	Autonomie dans les décisions	Culture de la concertation et du dialogue permettant une grande autonomie décisionnelle	Existentielle
	Autonomie dans le travail	Autonomie inversement proportionnelle au besoin d'encadrement de chacun Possibilités de travailler en *remote*	Existentielle
Rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail	Flexibilité du rôle	Besoins organisationnels pouvant nécessiter qu'un individu occupe partiellement une autre fonction	De la pratique de travail, existentielle
	Opportunités de développement	Possibilité de suivre des formations Opportunités de promotion annuelles Mobilité interne fortement incitée et encouragée Changement de poste proposée lorsque mal-être lié à la fonction « walk in my shoes »	Existentielle, de la pratique de travail

Annexe 4 : Informations additionnelles sur les organisations étudiées

Le processus en M de l'exercice d'intelligence collective chez IBA

Dans le cadre de l'exercice d'intelligence collective facilité par Innov-On et son CEO, Alexandre Gérard, portant sur la question stratégique d'amélioration de la profitabilité de l'entreprise, douze personnes au sein d'IBA ont été formées à l'intelligence collective afin de soutenir le projet. Cet exercice se déroule selon un processus en M. 112 sous-groupes ont été constitués comprenant 15 à 20 personnes. En M1, soit le bas de la première branche du M, chaque sous-groupe est chargé de décider collectivement des sept meilleures idées émergeant de leur équipe. Pour ce faire, les membres de chaque sous-groupe sont tenus de chacun trouver plusieurs idées personnelles. Ils les confrontent ensuite par groupe de deux pour en choisir les trois meilleures, puis par groupe de quatre, ils répètent ensuite cette opération par groupes de quatre. Au final, sept des meilleures idées sont retenues, et un représentant du groupe est choisi selon le principe d'élections sans candidats, soit un processus d'élection dans lequel chacun est libre de se proposer ou de proposer quelqu'un d'autre et qui décide par consensus du candidat le plus adapté à la mission. Les représentants des 112 sous-groupes se sont ensuite retrouvés physiquement pour discuter des idées que chaque équipe à élue, on appelle cette phase le M2 car on se retrouve en haut de la première branche du M. Finalement, 30 idées considérées comme les meilleures au niveau général (selon un processus similaire à celui en M1) ont été sélectionnées, dont 15 idées améliorant les revenus et 15 diminuant les coûts. Les représentants de chaque sous-groupe sont ensuite revenus dans leurs équipes respectives pour discuter des projets choisis et les enrichir de nouveau avec l'intelligence collective, on se retrouve de nouveau en bas du M, cette fois-ci dans la deuxième branche, le M3. Les représentants sont ensuite repartis se concerter physiquement afin de discuter de plans d'action concrets concernant les 30 idées enrichies par leurs sous-groupes respectif, c'est le stade M4, en haut de la deuxième branche. Les projets ont ensuite été développés.

Annexe 5 – Tableaux

	Définition	Principes	Principaux auteurs
Entreprise libérée	« Une entreprise où la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour l'entreprise sans qu'elles soient nécessairement imposées par les décideurs ou par une procédure » (Getz, 2009 : 35).	Liberté, responsabilité, prise de décision des salariés (Getz, 2009).	Peters (1992) Getz (2009-2017) Colle *et al* (2017) Gilbert *et al.* (2014-2017) Picard (2015-2020) Corbett-Etchevers (2016-2019)
Holacratie	« Un système pour atteindre l'agilité dans tous les aspects du leadership organisationnel et de la gouvernance. L'holacratie comprend une structure organisationnelle et des pratiques concrètes qui incarnent pleinement les valeurs et les principes agiles » (Robertson, 2006 : 4). « L'autorité et la prise de décision sont réparties entre des cercles fluides dans toute l'organisation, et la gouvernance est énoncée dans une constitution complexe » (Bernstein *et al.*, 2016 : 16)	Cercles semi-autonomes, double lien, réunions régulières des cercles, management dynamique (les décisions sont prises et affinées en fonction de l'émergence de nouvelles informations), élections intégratives (Robertson, 2006).	Robertson (2006-2015)
Organisation spaghetti	Une organisation testant les limites de la décentralisation, de l'innovation auto-organisée ascendante et de l'organisation par projet (DeFillippi, 2011)	Communication ouverte, pas de titre/description de poste, rémunération sur la performance, chaque employé choisit son mentor, chaque salarié s'organise en équipe pour un projet, l'équipe est dissoute lorsque la tâche est terminée, pas de ligne hiérarchique, pas de services sauf pour la direction générale (Kolind, 1996).	Kolind (1996) Foss (2003) DeFillippi (2011)
Organisation opale	Processus qui invite les employés à baisser le masque du « moi professionnel », à revendiquer leur intégrité et à venir au travail tels qu'ils sont. L'organisation est perçue comme un organisme vivant. Le personnel ne cherche pas à prévoir et à maîtriser l'avenir. Les collaborateurs sont invités à écouter et à comprendre ce qu'ils sont appelés à devenir (Laloux, 2017).	Auto-gouvernance, responsabilisation des salariés, la raison d'être qui n'est pas forcément définie par le leader, la plénitude, permettre aux salariés de rester eux même (Laloux, 2017).	Laloux (2015- 2017)
Entreprise 3.0	Le management 3.0 consiste à mettre en place des pratiques permettant de mieux équilibrer la relation établie entre les managers et les collaborateurs (Appelo, 2010). Le management devient une responsabilité collective et l'Humain est remis au centre des préoccupations.	Dynamiser les personnes, responsabiliser les équipes, aligner les contraintes, développer les compétences et la structure et améliorer chaque pôle déficient (Appelo, 2010).	Appelo (2010-2014)

Tableau 5 – Comparaison des terminologies dans la littérature académique (El Khoury et al., 2022, p.12)

PLANS D'INTER-ACTIONS	PRATIQUES DE RECONNAISSANCE			
	Reconnaissance existentielle (personne/collectif)	Reconnaissance de la pratique de travail (processus de travail)	Reconnaissance de l'investissement dans le travail (processus de travail)	Reconnaissance des résultats (produit, résultats)
Horizontal	• Rencontre sociale (création de liens) • Consultation entre pairs • Soutien face à un besoin personnel • Information sur un sujet d'intérêt • Cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ	• Feed-back par les pairs sur les habiletés professionnelles • Groupe de résolution de problèmes • Mise en relief des contributions, de l'innovation, de la créativité lors de réunions d'équipe • Félicitations adressées mutuellement	• Applaudissements pour souligner l'effort (personne, équipe) • Lettre personnalisée reconnaissant le courage et la ténacité d'un collègue • Encouragements des pairs à maintenir l'effort et la mobilisation collective • Soutien entre groupes de métiers	• Fête entre pairs pour souligner une réussite • Remise d'un cadeau à une personne pour une réalisation professionnelle importante • Réjouissances informelles entre deux employés au moment de la réalisation des objectifs
Vertical	• Accessibilité et visibilité de la direction • Gestion responsabilisante • Participation au développement • Accès au développement professionnel • Défense de ses employés • Latitude décisionnelle offerte • Autorisation d'aménagements d'horaire	• Affectation à un projet spécial • Participation autorisée à un colloque • Encadrement professionnel • Appui positif de l'employé envers le patron • Valorisation des porteurs de dossiers • Félicitations adressées à un employé devant les pairs	• Prise en considération de la charge de travail ou de la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats • Organisation d'activités relaxantes après des activités intenses • Remerciements de la part d'un employé pour le temps qu'un cadre lui a consacré	• Rencontre d'évaluation du rendement • Mise en relief des bons coups en réunion • Lettre personnalisée à un employé ayant obtenu un contrat pour l'entreprise • Affichage dans le service des réussites d'équipes • Remise d'une plaque • Félicitations, remerciements publics d'employés au gestionnaire pour sa contribution à une réussite • Tableau d'honneur
Organisationnel	• Lettre personnalisée lors d'un événement personnel (anniversaire) • Rencontre d'accueil pour le nouvel employé • Accès à un travail moins pénible • Programme de suggestions des employés • Information, consultation du personnel • Clarification des normes de rétribution • Examen des enjeux humains dans la prise de décisions de gestion • Fourniture de services professionnels aux employés licenciés	• Prix de pratique professionnelle • Programme de *coaching* et mentorat • Programme de mobilité • Programme de reconnaissance et de soutien de l'innovation • Cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe	• Reconnaissance des heures supplémentaires • Reconnaissance des années de service • Octroi de temps pour les activités sociales entre employés • Repos accordé	• Primes de motivation • Communiqués, journal des succès • Prix d'excellence, prix d'équipe • Budget discrétionnaire / reconnaissance par unité ou service • Note personnalisée pour une réalisation méritante • Semaine de la reconnaissance
Externe (services)	• Prise en considération de l'opinion du client, du consultant • Contacts personnalisés • Information offerte au consultant • Accueil sympathique des fournisseurs • Mémoire des caractéristiques personnelles du client	• Remerciements verbaux adressés par un client pour la qualité du service • Rencontre d'évaluation du travail d'un consultant • Offre d'un contrat important en relation avec les compétences professionnelles du consultant	• Lettre de recommandation pour le consultant vantant son ardeur au travail • Feed-back positif à un fournisseur • Félicitations par un client pour le travail d'un employé dans des conditions difficiles	• Expression de la satisfaction au consultant au regard du produit du travail • Augmentation de salaire lors du contrat subséquent • Cadeau du client (bouteille de vin)
Social (communauté)	• Travail bénévole • Respect de la culture et de l'identité d'un groupe de la communauté • Valorisation sociale d'un employé ou d'une entreprise par la communauté	• Remerciements publics de l'entreprise à un organisme communautaire en reconnaissance du travail effectué	• Reconnaissance du travail des aînés et retraités • Lettre de reconnaissance de la communauté à un groupe d'employés pour leur mobilisation	• Subventions au mérite à des organismes • Cérémonie de reconnaissance • Diffusion dans les médias des résultats positifs de la collaboration entreprise-communauté

Tableau 6- Plans d'interaction et pratiques de reconnaissance (Brun & Dugas, 2005, p.86)

Force de la relation	**Leviers non-financiers**	**Leviers financiers**	**Variables socio-démo**	**Conséquences**
Corrélation forte et significative (entre .50 et .75)	Culture de la reconnaissance (.73) Justice procédurale (.70), distributive (.70) Contrat psychologique (.70) Support du supérieur (.64) Pratiques d'évaluation (.61) Management participatif (.56) Pratiques de développement (.56) Opportunités de promotion (.55) Feedback (.55)			Satisfaction au travail (.57)
Corrélation moyenne et significative (entre .25 et .50)	Pratiques de soutien à la famille (.49) Justice informationnelle (.49) Justice interpersonnelle (.48) Opportunité de mobiliser ses compétences (.43) Evènements spécifiques de reconnaissance (.39) Conflit de rôle (-.38) Sens du travail (.36) Support des collègues (.34) Autonomie dans le travail (.33) Sécurité de l'emploi (.32) Clarté de rôle (.29)	Possibilités d'évolution salariale (.48) Salaire variable (.35) Salaire fixe (.33) Services et privilèges (.31) Avantages sociaux (.27)		Implication affective envers l'organisation (.49) Intention de quitter l'organisation (.47) Engagement dans le travail (.43)
Corrélation faible (entre 0 et .25)	Flexibilité dans les horaires de travail (.16) Surcharge de travail (-.14)		Secteur public/privé (.25) Taille orga. (-.25)	

mais significative			Ancienneté (-.23) Type de contrat (.17) Age (-.16) Télétravail (.10) Temps de travail (.07) Ancienneté supérieur (-0.6)	
Pas de corrélation significative			Genre Type de bureau Taille du bureau	

Tableau 7 - Synthèse des corrélations entre la reconnaissance et chacune des autres variables mesurées selon Antoine et al. (2017, p.92-93)

Nom du levier	**Pratiques de la reconnaissance au travail Selon Brun & Dugas (2005)**	**Expérience du travail selon Taskin & Dietrich (2020)**	**Type**	**σ**	**Définition**
Culture de la reconnaissance	Existentielle	Collective	NF	.73	L'ensemble des pratiques de reconnaissance informelles qui sont mises en place au sein d'une organisation (remerciement, salutations, etc.).
Justice procédurale	Existentielle	Subjective	NF	.70	Le fait que les procédures d'une organisation soient transparentes, constantes, participatives afin d'être considérées comme justes par les employés.
Justice distributive	De l'investissement dans le travail	Objective	NF	.70	L'adéquation entre l'investissement fourni par un travailleur et les apports de l'entreprise à son égard (au sens large).
Contrat psychologique	Existentielle	Subjective	NF	.70	« La perception qu'a un employé des obligations réciproques qui caractérisent la relation d'échanges qu'il entretient avec son organisation » (Rousseau, 1989).
Support du supérieur	Existentielle	Subjective	NF	.64	Les pratiques mises en place par le ou les supérieurs pour veiller au bien-être de ses subordonnés
Pratiques d'évaluation	Des résultats	Objective	NF	.61	« Les processus mis en place en matière d'appréciation du personnel » (Taskin & Dietrich, 2020).
Management participatif	Existentielle	Collective	NF	.56	Type de management basé sur l'intelligence collective et l'implication des salaries dans les processus décisionnels.
Pratiques de développement	Existentielle	Subjective	NF	.56	Opportunités de développement offertes par l'organisation telles que des formations ou de la mobilité horizontale ou verticale.
Opportunités de promotion	De la pratique de travail	Objective	NF	.55	Perspectives d'évolution ou de promotion au sein de l'organisation.
Pratiques de soutien à la famille	Existentielle	Subjective	NF	.49	Prise en compte des situations familiale des individus au sein de l'organisation et aménagements en fonction.
Justice informationnelle	Existentielle	Objective	NF	.48	Clarté des explications des procédures mises en place au sein de l'organisation
Justice interpersonnelle	Existentielle	Subjective	NF	.48	Justice de traitement dans l'application des procédures (Colquitt, 2001)
Possibilités d'évolution salariale	Des résultats	Objective	F	.48	Evolution de la rémunération en rapport avec le travail accompli et opportunités d'avancement au niveau du salaire.

Opportunité de mobiliser ses compétences	De la pratique de travail	Objective	NF	.43	Possibilités, à travers le travail, de mettre à profit ses compétences, ses capacités, et de mobiliser tout son potentiel.
Evenements spécifiques de reconnaissance	Des résultats	Collective	NF	.39	Récompenses spécifiques permettant à l'organisation d'exprimer sa gratitude envers tout son personnel (fête d'entreprise, afterwork, etc.)
Sens du travail	Existentielle	Subjective	NF	.36	Importance et sens attribué au travail d'un individu. Utilité de ce travail envers ses destinataires.
Salaire variable	De la pratique de travail	Objective	F	.35	Partie du salaire qui est fonction du travail accompli et de sa qualité
Support des collègues	Existentielle	Collective	NF	.34	Soutien des collègues et témoignages informels de la qualité du travail de leur part
Autonomie dans le travail	Existentielle	Subjective	NF	.33	Indépendance conférée dans la manière d'effectuer le travail
Salaire fixe	De l'investissement dans le travail	Subjective	F	.33	Part du salaire qui est attribué indépendamment de la qualité du travail effectué.
Sécurité de l'emploi	Existentielle	Subjective	NF	.32	Stabilité du travail et stratégies mises en place pour limiter les risques de perte d'emploi.
Services et privilèges	Existentielle	Objective	F	.31	Rémunération indirecte sous forme d'avantages divers (voiture de société, tickets restaurant etc.).
Clarté de rôles	Existentielle	Objective	NF	.29	Connaissance précise des tâches et responsabilités à endosser, des attentes des autres envers soi.
Avantages sociaux	Existentielle	Subjective	F	.27	Rémunération indirecte comprenant des assurances, des congés supplémentaires etc.
Flexibilité dans les horaires de travail	Existentielle	Subjective	NF	.16	Possibilité de gérer son horaire de manière autonome.
Surcharge de travail	De l'investissement dans le travail	Objective	NF	-.14	Quantité de travail trop importante par rapport au seuil maximal qu'un individu peut réaliser.

Tableau 8 - Définition et classement des leviers de reconnaissance financiers et non financiers selon leur corrélation avec la reconnaissance (σ) et mise en relation avec les modèles de Taskin et Dietrich (2020) et de Brun et Dugas (2005)

Critères d'échantillonnage théorique	**Implications**	**Degré d'exigence**
Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Indispensable
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels, etc.)	Indispensable si étude de cas multi-sites à visée de génération de théorie
Equilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique

Tableau 9- Le choix des cas pour la constitution d'un échantillonnage théorique (Hlady Rispal, 2002, p.82)

Différences selon les groupes	*Rapports entre les catégories*	
	Recherche de convergence	***Recherche de divergence***
Minimisées Niveau de la théorie substantive	- vérifier l'utilité de la catégorie - générer les propriétés de base - nuancer les propriétés selon des degrés d'application	- identifier des différences fondamentales dans l'application des hypothèses d'interprétation : nuancer l'interprétation - établir des frontières aux catégories : instances essentielles
Maximisées Niveau de la théorie formelle	- identifier des constantes entre des groupes différents - envergure et robustesse dans l'interprétation et la conceptualisation	- développer de façon dense les propriétés des catégories - intégration à un niveau plus général les catégories et leurs propriétés - formuler la théorie à un niveau plus général : puissance explicative

Tableau 10 - L'échantillonnage théorique et le mécanisme de comparaison constante (Guillemette & Baribeau, 2006, p.108)

Méthodes	**Avantages**	**Inconvénients**
Observation	Ecoute des lieux et des acteurs sans influence de discours	Erreurs d'interprétation toujours possibles. Modification du comportement des sujets observés. Accès parfois difficile.
Documents	« Etrangers à la recherche » Documents formalisés et publiés : lecture facilitée et validité supérieure à celle des discours non publiés. Force probante. Permettent de valider ou de nuancer les propos des acteurs	Accès parfois difficile. Intentions des auteurs à déchiffrer à postériori. Les informations ne sont pas actualisées. Objectivité… de surface ?
Entretiens	Fournissent une information directe sur le phénomène étudié. Modes de recueil et d'analyse diversifiés.	Information limitée à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié. Discours « langue de bois » toujours possible. Faible disponibilité des acteurs.

Tableau 11 - Qualification rapide des avantages et inconvénients des méthodes de recherche (Hlady Rispal, 2002, p.117)

Autogestion	Horizontalité
Égalisation du niveau d'information (démanteler les lieux de monopole d'info).	
Une collectivité autogérée n'est pas une collectivité sans discipline, mais elle décide elle-même de sa discipline et de sanctions pour qui la viole.	La collectivité décide de ses règles. Des rôles clairs et bien délimités : la gouvernance partagée n'implique pas que le collectif décide tout. Des délégations sont mises en place et elles sont assumées par les individus ou les sous-groupes qui en ont la charge.
Il faut prendre le temps : décider ensemble prend du temps !	
Pas de hiérarchie, suppression de la distinction.	Ce mode de gestion ne remet pas la hiérarchie en cause mais peut renforcer celle-ci en améliorant la cohésion de groupe et la revalorisation du rôle de chef.fe.
Prise en compte des forces invisibles dans un groupe : non-dits, langage non-verbal, interprétation, émotions, trajets personnels, …	
Les techniques collectives ne sont pas là pour gommer les conflits mais les comprendre et vivre avec	
Sentiment d'appartenance au collectif provoque l'auto-responsabilisation	
La suppression de la hiérarchie des salaires est le seul moyen d'orienter la production d'après les besoins de la collectivité, d'éliminer la concurrence, la mentalité économique et de permettre la participation intéressée de tous à la gestion des affaires de la collectivité.	Oui, mais comment prend-t-on en compte les différents niveaux de responsabilité ?
Perpétuelle interrogation de ses pratiques et démarches, réinvention	

Tableau 12 - Les différences et similitudes entre autogestion et horizontalité chez Quinoa (Quinoa, 2023, p.10)

	Reconnaissance existentielle	**Reconnaissance de la pratique de travail**	**Reconnaissance de l'investissement dans le travail**	**Reconnaissance des résultats**
Prise de décision collective	(16 ; 9)	(3 ; 3)	(0 ; 5)	N/A
Autonomisation des travailleurs	(20 ; 5)	(0 ;4)	(3 ; 4)	(9 ; 1)
Rotation des rôles et des tâches dans l'organisation du travail	(17 ; 3)	(9 ; 2)	(5 ; 1)	N/A

Tableau 13 – Quantification selon une échelle qualitative de l'impact, positif et négatif, de chaque mécanisme d'autogestion sur les quatre dimensions de la reconnaissance au travail

Annexe 6 – Figures

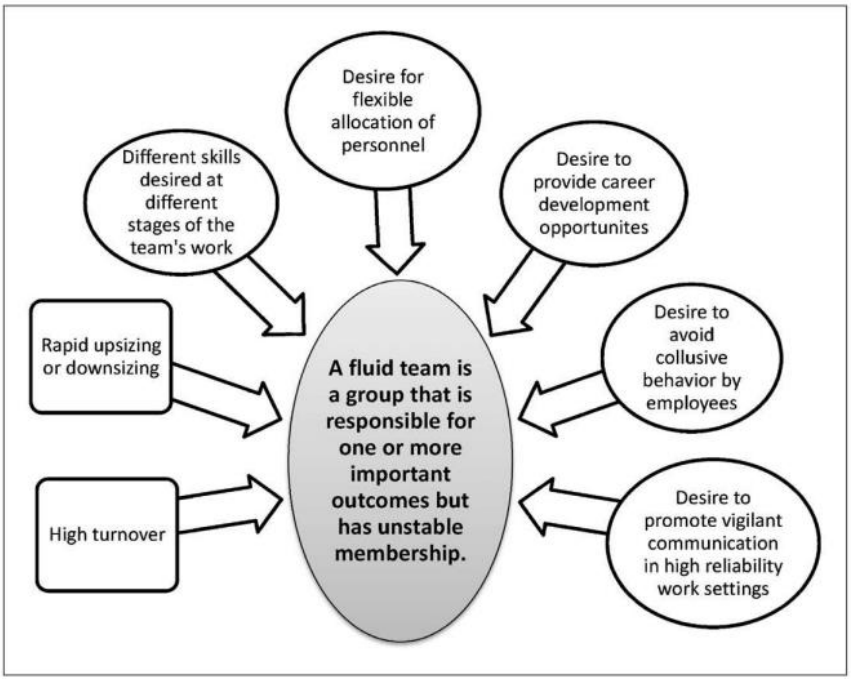

Figure 8 - Conditions for Fluid Teams (Bushe & Chu, 2011, p.182)

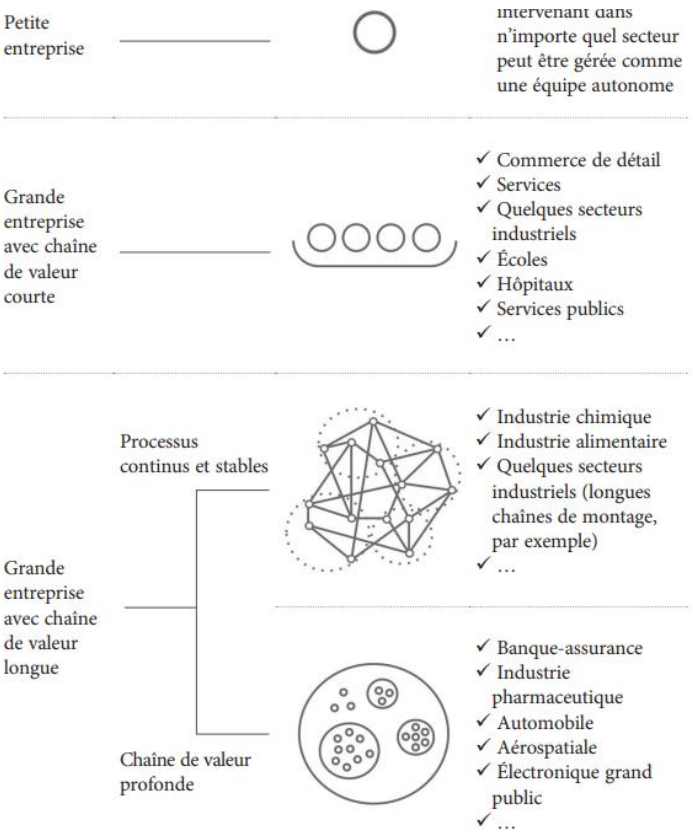

Figure 9 – Schéma des structures des entreprises opales (Laloux, 2015, p.447)

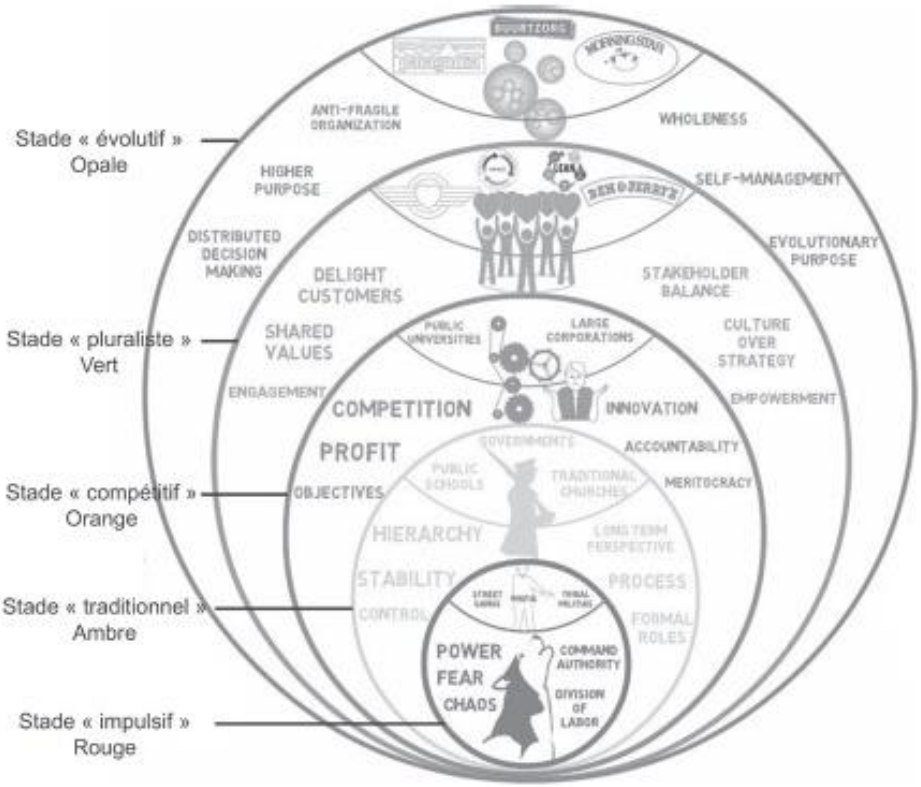

Figure 10 - Schéma des 5 stades d'évolution des organisations selon Laloux (Ledoux, 2017, p.87)

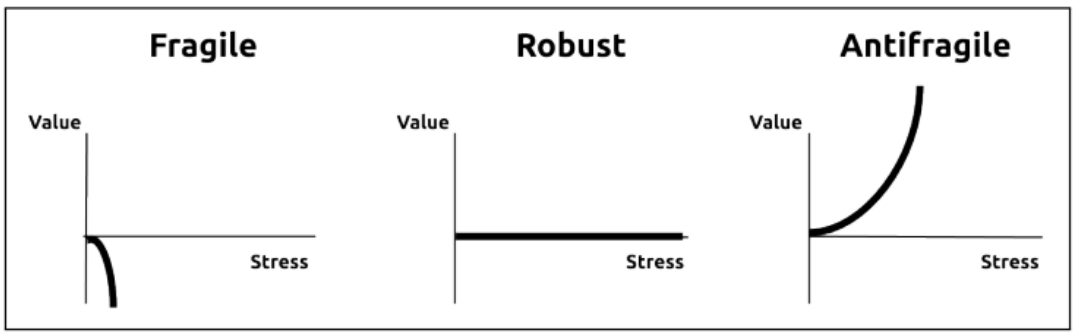

Figure 11 - Comparaison de la résilience des systèmes fragiles, robustes et antifragiles (Botjes et al., 2021, p.3)

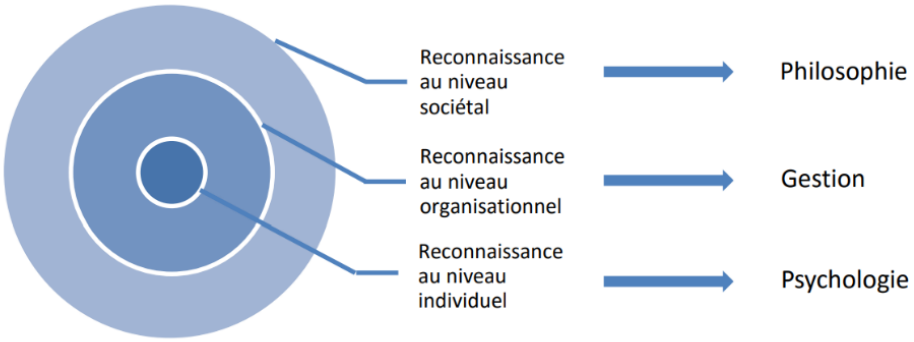

Figure 12 - Les différents niveaux de définition de la reconnaissance au travail selon l'approche disciplinaire (Antoine et al., 2017, p.16)

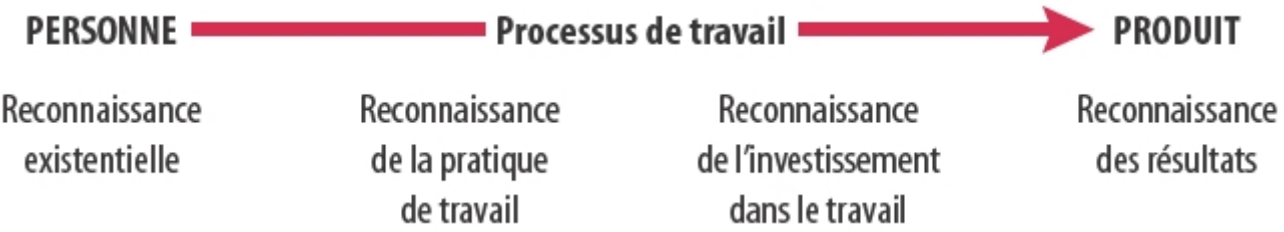

Figure 13 - Les quatre pratiques de la reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2005, p.80)

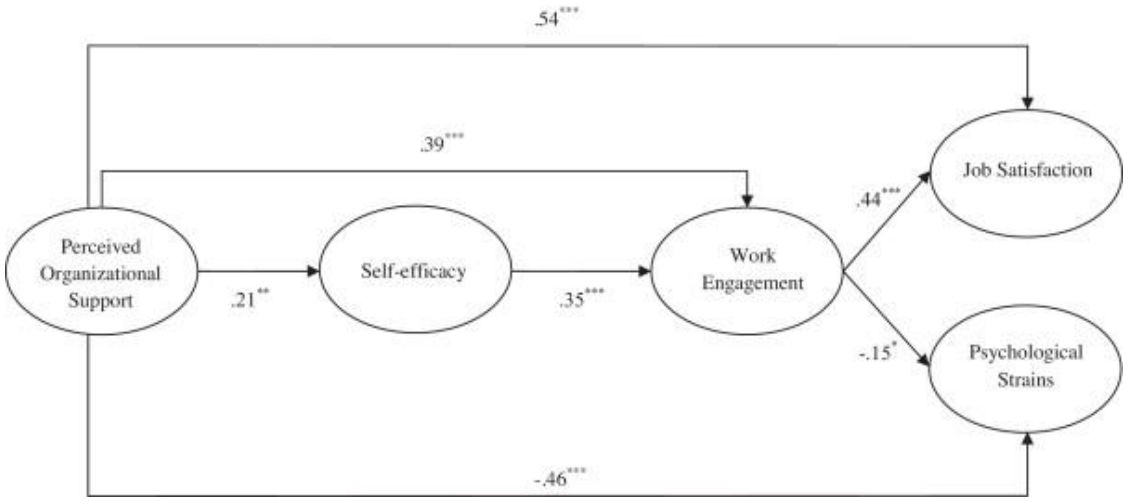

Figure 14 - Impact du soutien organisationnel perçu sur différentes composantes du travail et effet de médiation, d'après l'étude de Caesens & Stinglhamber (2014, p.264)

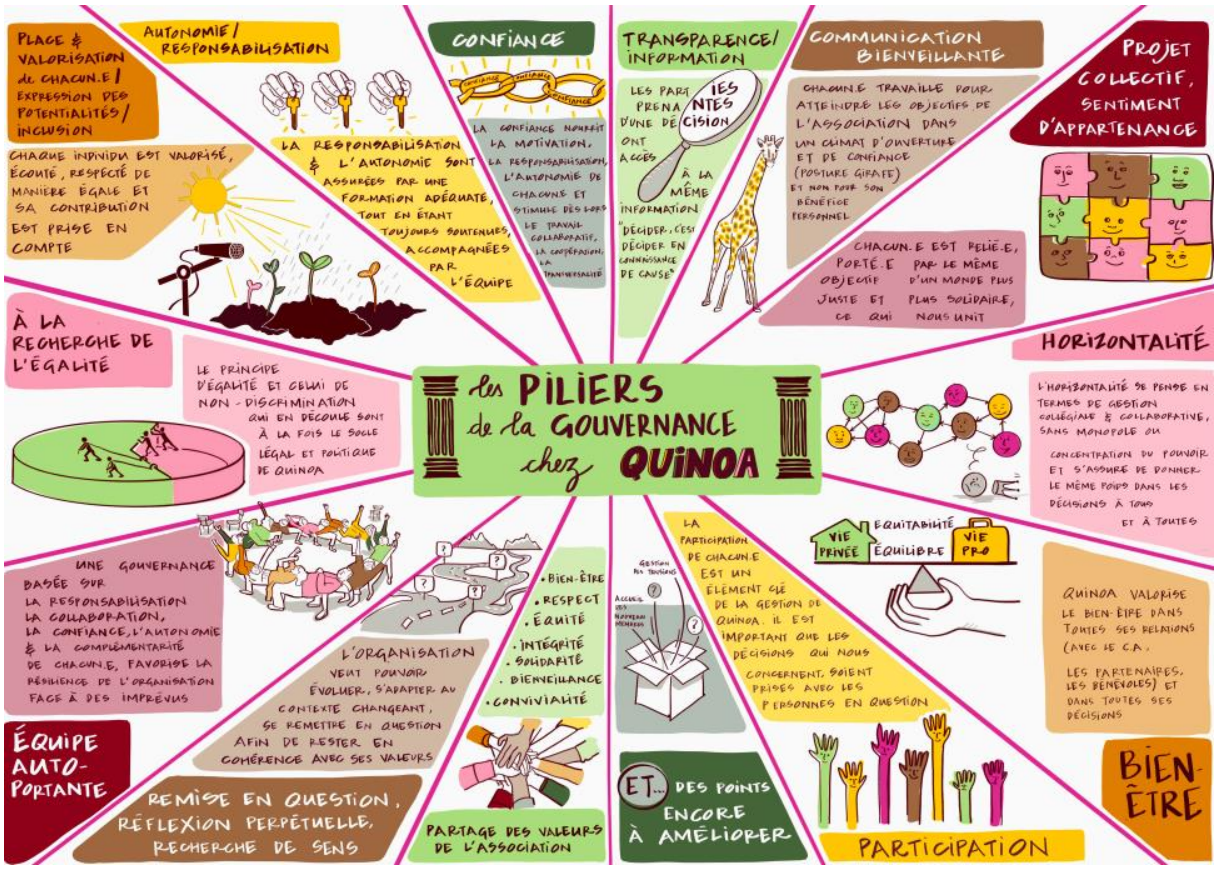

Figure 15 - Les piliers de la gouvernance chez Quinoa (Quinoa, 2021, p.2)

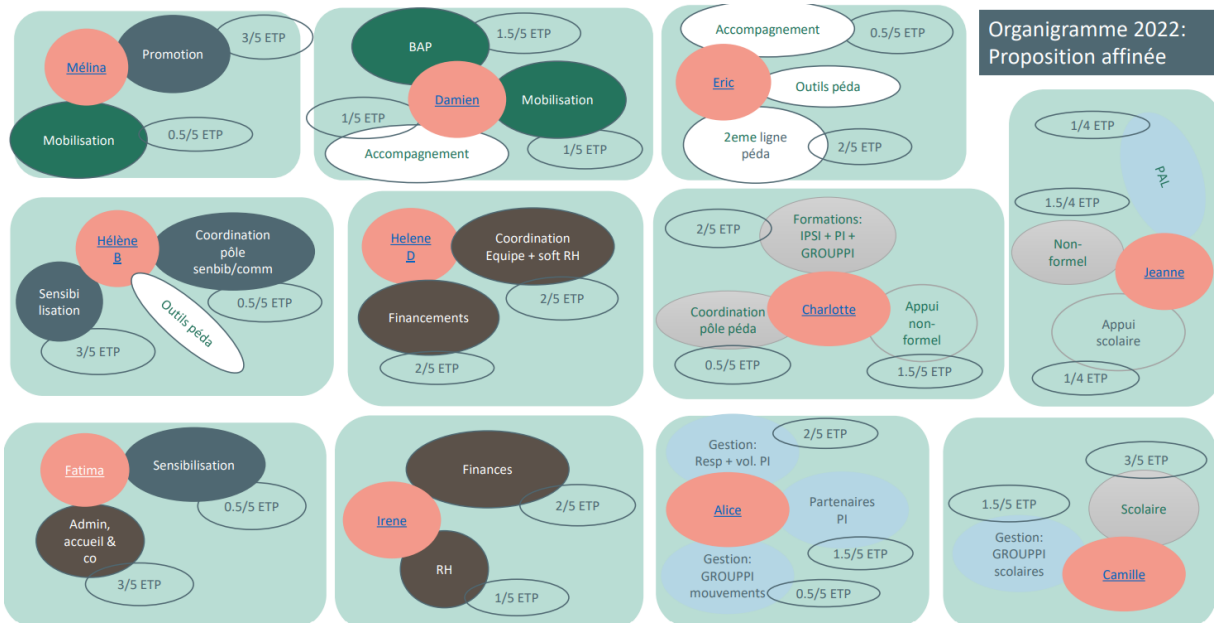

Figure 16 - Organigramme affiné des rôles de chacun des onze membres de l'ONG Quinoa (Quinoa, 2022, p.2)

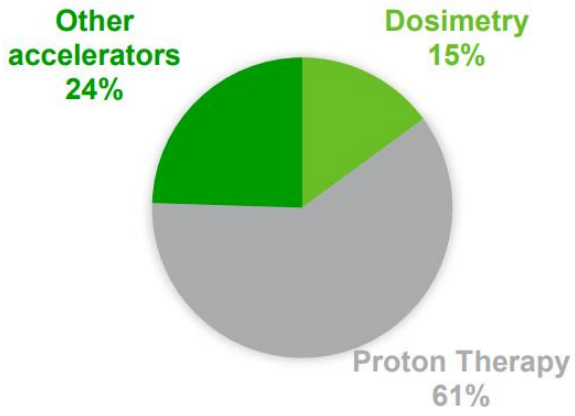

Figure 17 - Ventilation par activité du chiffre d'affaires consolidé d'IBA en 2022 (IBA, 2023, p.46)

Figure 18 - Les quatre grandes lignes directrices de l'entreprise IBA (IBA, 2023, p.34)

Annexe 7 : Retranscription et résumé des entretiens

Cette dernière annexe détaille les différents entretiens réalisés dans leur ordre chronologique[27].

Olivier Mareschal, 16/06/23

Pour mieux cerner l'entreprise EGTB SA dans le but de pouvoir réaliser des entretiens individuels auprès d'employés de cette entreprise après, une entrevue informelle a été faite avec un des deux nouveaux patrons ayant repris EGTB il y a trois ans : Olivier Mareschal. Voici les éléments qui en sont ressortis.

EGTB SA est une entreprise du secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) comptant un peu plus de vingt travailleurs. Avec une vingtaine de chantiers réalisés chaque année de nature diverse (rénovation de kots, habitats passifs, ponts communaux, etc.), ils se différencient des autres entreprises du secteur par la qualité de leur main d'œuvre, leur agilité, ou encore leur mode de gouvernance impliquant tous les travailleurs.

Tout d'abord, EGTB ne compte que des travailleurs belges et payés de manière régulière, ce qui est plutôt rare dans le secteur de la construction, qui fait quasi systématiquement appel à des ouvriers des pays de l'Est notamment, en raison d'une différence conséquence du coût de la main d'œuvre. Le secteur de la construction étant très sujet à la loi du prix en raison des contrats étant systématiquement remportés par l'entreprise proposant le coût le plus bas, EGTB a dû se démarquer d'une autre manière, en convertissant l'expérience et la qualité de sa main d'œuvre en source d'avantage compétitif leur permettant de remporter des offres de construction nécessitant des plus hauts degrés de technicité, comme les habitats passifs par exemple, domaine dans lequel les travailleurs belges excellent.

L'entreprise va encore plus loin dans sa volonté de rester locale en employant uniquement des personnes domiciliées à moins de 35 minutes des bureaux (situés à Floreffe), et en ne réalisant que des chantiers dans un périmètre équivalent. Ce choix est motivé par l'idée qu'un travailleur ne devrait pas prendre plus de temps pour aller au travail.

EGTB a également mis en place un système d'actionnariat partagé au sein de son entreprise. Ce système, extrêmement novateur et unique au sein du secteur BTP, consiste à réserver 100% des actions pour les employés et employeurs de l'entreprise, ce afin de garder le contrôle de l'entreprise dans l'entreprise sans influence extérieure. Ainsi, il a été proposé à tous les employés de l'entreprise, d'en devenir un actionnaire de type B, soit avec un plafond de 2,5% des actions maximum. Cette démarche atypique (voire unique) dans le secteur a pour but de permettre aux travailleurs de s'approprier les fruits de leur travail, et découle de l'idée que la perception des bénéfices d'une activité devrait revenir à ceux y ayant contribué et non ceux

[27] L'entièreté des entretiens ayant totalisé 14 heures et 15 minutes, effectuer une retranscription complète de ces derniers aurait nécessité un temps extrêmement conséquent, estimé entre 80 heures et 120 heures selon la vitesse d'écriture. Considérant ce travail minutieux particulièrement laborieux et aliénant par rapport à l'intérêt qu'il représente pour la recherche, il a été décidé de ne pas réécrire mot pour mot certains passages n'ajoutant aucune information, et de se concentrer sur les passages importants. Par ailleurs, certaines parties ne sont pas une transcription littérale au mot près de ce qu'on dit les personnes interrogées. Cela provient de l'utilisation partielle de logiciels aidant à la retranscription, qui ont permis un gain de temps considérable tout en conservant fidèlement le fond de la pensée des personnes interrogées, cela étant confirmé par des vérifications multiples et assidues de l'adéquation entre les parties de texte retournées à l'écrit et ce qui a été réellement dit à l'oral, effectuées après l'utilisation de ces logiciels. Les fichiers audios de toutes ces retranscriptions peuvent être fournis à la demande d'un lecteur qui souhaiterait un approfondissement, moyennant le respect de la confidentialité de certains participants ayant émis le souhait de conserver leur anonymat.

détenant uniquement de l'argent. Partager l'actionnariat avec les employés poursuit aussi le but de motiver les travailleurs, étant ainsi directement concernés par la performance de l'entreprise, et de créer du sens dans leur travail et une vision partagée. En bref, un cercle vertueux est créé par l'augmentation de l'implication et de la responsabilisation des travailleurs, contribuant directement à la santé économique de l'entreprise, qui en retour récompense ces derniers et renforce encore plus leur motivation et détermination à effectuer un travail de qualité.

Pour pousser les employés à prendre des actions au sein de l'entreprise, ce système se basant sur l'adhésion volontaire des membres, plusieurs éléments ont été mis en place. Tout d'abord, un pacte des actionnaires a été créé. Celui-ci permet de codifier les modalités d'achats et de vente des actions, et permet également aux employés, très peu habitués à l'actionnariat dans ce secteur, de mieux comprendre tout ce qui gravite autour de ce processus. Ainsi, chaque travailleur est considéré comme actionnaire de rang B, et a le droit d'acheter jusqu'à 2,5% des actions durant la période de souscription (au début de l'exercice comptable), les deux seuls actionnaires de rang A étant actuellement les patrons, qui eux n'ont pas de plafond concernant le pourcentage d'actions détenus. Ensuite, afin de démocratiser l'achat des actions, EGTB a évalué celle-ci par rapport à ses fonds-propres, ce qui a l'avantage d'être une valorisation stable et basse des actions, et dont la valeur est plus facilement contrôlable par l'entreprise, notamment lors de l'allocation des dividendes en fin d'année. Cependant, EGTB a rencontré des difficultés à initier l'ensemble de ses membres la première année (30% des travailleurs ont acheté des actions), ce qui était lié à une méconnaissance de leur part du système et des bienfaits de l'actionnariat, mais surtout à la situation financière des ouvriers qui sont constamment endettés, et donc pour qui investir de l'argent n'est pas du tout une option envisageable. Pour faire face à cette barrière, l'entreprise a proposé l'année suivante un prêt de 1000 euros avec un taux d'intérêt à 0,00% à tous les membres, sous réserve que ceux-ci achètent des parts avec cet argent. Ceci a permis à la quasi-totalité des travailleurs d'adopter le système la deuxième année, le remboursement de cette dette étant aisément couvert par le revenu supplémentaire fourni par les actions.

Le but de l'actionnariat partagé est également d'impliquer les employés dans les décisions de l'entreprise. L'idée étant de progressivement les faire participer de plus en plus au processus décisionnel de la société, afin qu'ils soient concernés et consultés pour les décisions stratégiques de long terme (comme l'attribution des dividendes ou le choix des chantiers à faire), ainsi que pour les décisions au niveau opérationnel. Les assemblée générales, tenues annuellement, comportent donc désormais la quasi-totalité des travailleurs, ce qui permet d'y aborder tous types de sujets et de recueillir l'avis des membres, même si la prise de parole est encore assez timide à ce stade, résultant du caractère assez nouveau et inhabituel de ce type de responsabilités pour les travailleurs.

Concernant la continuité d'EGTB, les deux patrons espèrent, à terme, pouvoir confier la responsabilité de l'entreprise à d'autres membres, dans l'espoir que les pratiques et valeurs mises en place se perpétuent, ce qui ne saurait être le cas si la société se fait racheter par un grand groupe. Ils ont à cet effet la possibilité de promouvoir un membre au rang A d'actionnariat, lui permettant de progressivement prendre plus d'actions et, à terme, de racheter les parts des anciens patrons pour en devenir le nouveau. Un parallèle peut ainsi être dressé entre la philosophie d'EGTB et la forme d'entreprise autogérée ayant émergé en Argentine sous la dénomination d'entreprise récupérée par les travailleurs/

Alexandre Gérard, 16/06/23

Voici les éléments qui sont ressortis à la suite d'un entretien informel téléphonique avec Alexandre Gérard en vue de pouvoir réaliser des entretiens dans la société Chrono Flex.

Tout d'abord, il a signalé que la société n'accepte plus d'interviews depuis deux ans en raison d'un trop grand nombre de demandes. Ensuite, nous avons pu échanger sur l'autogestion en entreprise, échange durant lequel il a apporté son point de vue sur le sujet.

Selon lui, au sein d'organisations pratiquant l'autogestion, l'objectif de tout dirigeant est de favoriser l'épanouissement de ses travailleurs. Des employés plus épanouis sont également plus engagés, ce qui augmente l'agilité de l'entreprise et par la même occasion sa performance. Ainsi, la différence entre une organisation basée sur l'autogestion et une organisation basée sur une structure hiérarchique pyramidale réside dans le fait que la performance organisationnelle est une conséquence et plus un but.

Alexandre apporte également un point de vue intéressant sur les organisations libérées et opales, qui sont selon lui complètement similaires. En effet, il explique que leurs deux auteurs, Isaac Getz et Frédéric Laloux, ont étudié les mêmes entreprises, signifiant que leurs modèles présentent donc des faits semblables de manière différente.

Selon son point de vue, l'holacratie ne peut pas être mise sur le même plan que ces deux formes d'organisation car elle consiste en une méthode ancrée dans un système d'exploitation pour entreprises. Cela aurait donc *autant de sens que de comparer le libéralisme et Androïd*. Il apparaît alors plus pertinent de parler de sociocratie, le courant de pensée dont l'holacratie s'inspire. Il aborde enfin les difficultés que représentent son utilisation pour une entreprise, expliquant ne connaitre qu'une PME fonctionnant depuis six mois avec cette technologie sociale.

Camille Rousselet, 26/06/23

Pourrais-tu me décrire ton rôle au sein de l'organisation ?

Je suis détaché pédagogique chez Quinoa, bien que je ne sois pas rémunéré directement par l'organisation. J'ai occupé ce poste pendant 6 mois maintenant. En réalité, je suis une interne permanente, toujours présente au sein de l'organisation.

Qu'est-ce qui te procure de la reconnaissance au sein de votre organisation ?

La reconnaissance se manifeste par l'absence de hiérarchisation, où tout le monde est reconnu de la même manière, sans qu'il y ait une pyramide hiérarchique. C'est remarquable car cela donne à chacun une place privilégiée, ce qui est agréable. Notre fonctionnement interne célèbre la reconnaissance par des aspects positifs. Nous prenons le temps de reconnaître les choses quand elles vont bien, ce qui est différent de certaines entreprises qui considèrent que le bien-être est la norme. Nous avons une grande marge de manœuvre grâce à l'horizontalité, ce qui nous permet de généraliser nos pratiques dans tous les domaines. De plus, nous sommes un peu plus spécialisés dans nos domaines respectifs et avons une vision d'ensemble de la réalité de chacun. Nous comprenons que parfois certaines personnes sont moins disponibles en raison de la charge de travail dans leur domaine. Cette horizontalité nous permet d'avoir une vision d'ensemble et atténue les tensions potentielles au sein des équipes. En résumé, la reconnaissance est profondément intégrée à notre mode de fonctionnement, et nous valorisons chaque individu pour sa contribution au sein de l'organisation.

En quoi l'organisation de Quinoa peut-elle avoir un impact négatif sur la reconnaissance au sein de l'organisation ?

Il y a des pratiques de reconnaissance qui peuvent être négatives et avoir un impact sur la reconnaissance au sein de l'organisation. Parfois, cela demande beaucoup d'énergie et cela peut être chronophage, ce qui peut parfois être épuisant. Nous nous retrouvons à remettre en question un peu tout, ce qui peut être fatigant et entraver la reconnaissance. De plus, j'ai l'impression, en tant qu'observatrice, que les personnalités des individus ont tendance à exercer un pouvoir décisionnel plus important, ce qui peut influencer les décisions prises. Ainsi, nous sommes confrontés à un défaut dans la prise de décision collective, ce qui peut entraver la reconnaissance.

Comment se passe la prise de décision au sein de votre ONG?

La prise de décision au sein de notre entreprise peut parfois être compliquée, car nous devons déterminer dans quelle mesure la décision doit être rendue au collectif. Il s'agit de se demander si cela a de l'intérêt ou non. Lorsque nous ne savons pas, nous organisons une réunion d'équipe et nous en discutons, car il est important d'obtenir différents points de vue. Dès lors que la décision ne concerne qu'un individu, les autres n'ont pas nécessairement à donner leur avis, car cela peut être une décision personnelle. Cependant, lorsque la décision a une incidence sur l'ensemble de Quinoa, il est important de remettre en question, de prendre du recul et de considérer tous les aspects. Cela peut parfois être compliqué de trouver la limite et de déterminer qui doit être impliqué dans la prise de décision. Au sein du pôle pédagogique, nous avons des réunions de pôle où nous discutons et prenons des décisions ensemble. Nous avons également des moments d'échanges informels sur des sujets qui nous interpellent, car il est important de partager nos points de vue. En général, nous avons de nombreux moments pour échanger et donner notre avis si nécessaire. Cependant, il faut noter que lorsque nous donnons une information et que nous n'attendons pas l'aval du reste de l'équipe, la limite est que parfois nous remettons en question une information qui ne devrait plus faire l'objet d'un débat, car il est important de se concentrer sur les décisions déjà prises. Les limites de cette transparence absolue dépendent grandement des personnalités et de la manière dont chacun s'engage dans le processus décisionnel.

Quelle autonomie as-tu dans ton travail ?

Je sens qu'il y a une grande autonomie en ce qui concerne la gestion de mon emploi du temps. Je peux organiser mon temps comme je le souhaite, ce qui me donne une flexibilité appréciable. Par exemple, je travaille deux jours sur place et trois jours à Bruxelles, tant que cela est indiqué dans l'agenda partagé. Cela me permet d'adapter mon emploi du temps en fonction de mes besoins et de trouver un équilibre. En ce qui concerne l'animation et le contenu, je n'ai pas l'impression d'avoir beaucoup d'autonomie. Avant, je concevais, changeais et enrichissais mes cours selon ma propre approche. Maintenant, j'ai l'impression que tout est beaucoup plus encadré et que je dois suivre un canevas préétabli. Je n'arrive pas à trouver d'espace pour mettre ma touche personnelle, ce qui peut être déstabilisant. J'aimerais pouvoir pratiquer mon métier à ma manière et avoir plus de liberté pour apporter ma contribution de manière créative et unique.

Comment les rôles et les tâches sont-ils attribués au sein de l'organisation ?

Au sein de notre organisation, les rôles et les tâches sont attribués de manière équitable et en fonction des compétences de chacun. Chacun est responsable d'un grand cercle et fait également partie du cercle d'un autre collègue, ce qui crée une interconnexion entre nous tous. Cela favorise la coopération et la collaboration. Il y a des tâches spécifiques pour lesquelles je ne suis pas autorisé à intervenir, comme les ressources humaines et les finances. Cependant, cela ne signifie pas que je ne peux pas aider dans d'autres domaines. Nous cherchons toujours à être justes dans la répartition des tâches et à nous soutenir mutuellement lorsque cela est nécessaire. Par exemple, j'ai pu apporter mon aide à Charlotte sur les scouts, même si ceInterlocuteur 2 (suite) : n'était pas ma responsabilité directe. J'ai demandé à Hélène de me remplacer pour une animation, ce qui montre notre volonté de soutenir les autres. Il y a une rotation importante des rôles, mais cela se fait de manière informelle, en fonction des besoins des personnes et des compétences de chacun. Cependant, il y a des rôles plus définis pour lesquels il n'est pas possible de circuler librement. Nous pouvons presque nous déplacer partout si nécessaire. Par exemple, j'ai déjà créé une affiche pour un groupe, ce qui relève davantage de la communication.

En quoi le mode d'organisation de Quinoa est-il susceptible de générer, négativement ou positivement, de la reconnaissance de la pratique de travail ?

Le fait de pouvoir célébrer et échanger sur nos pratiques de travail génère de la reconnaissance au sein de Quinoa. Cela nous permet d'avoir des repères et d'évaluer notre travail de manière constructive. Pour l'instant, je n'ai vécu que les aspects positifs, donc je ne peux pas dire dans quelle mesure cela pourrait avoir des effets négatifs si notre travail était remis en question. Cependant, cela donne vraiment l'impression que notre travail n'est pas vain. Par rapport à mon expérience précédente dans l'enseignement, où je faisais des choses incroyables mais ne recevais aucune reconnaissance, chez Quinoa, je me sens valorisée. Je me sens intégrée et j'ai conscience que ma contribution est importante pour le bien-être et la pérennité de l'organisation. Cependant, cela ne constitue pas notre priorité absolue. La reconnaissance que nous recevons nous donne l'énergie nécessaire pour continuer à nous améliorer dans notre travail. C'est un peu comme une incitation qui nous pousse en avant.

En quoi le mode d'organisation de Quinoa est-il susceptible de générer, négativement ou positivement, de la reconnaissance de l'investissement dans le travail ?

La reconnaissance de l'investissement se manifeste chez Quinoa par le fait que nous sommes autorisés à prendre congé en fonction de nos efforts. L'humain est placé au premier plan, et nous prenons soin des personnes qui s'investissent dans leur travail. Nous évitons d'être constamment dans la précipitation et nous nous assurons que chacun se sent bien. Nous sommes les gardiens du bien-être des travailleurs. Je ne sais pas si cela est spécifique à Quinoa ou à notre mode de gouvernance en général, mais cela fait partie intégrante de notre fonctionnement.

En quoi le mode d'organisation de Quinoa est-il susceptible de générer, négativement ou positivement, de la reconnaissance existentielle ?

Chez Quinoa, la dimension humaine est présente au quotidien. Nous ressentons une grande confiance mutuelle au sein de l'équipe. Lorsqu'une personne ne se sent pas bien, nous cherchons des aménagements pour soulager sa charge de travail et améliorer son bien-être. Nous abordons ces questions en équipe, ce qui démontre à quel point cela fait partie de l'ADN de Quinoa de mettre l'humain en avant. Si nous voulons que chaque individu donne le meilleur de lui-même,

il est essentiel de le reconnaître en tant que personne. Cela crée un cercle vertueux où nous nous dépassons mutuellement.

En quoi le mode d'organisation de Quinoa est-il susceptible de générer, négativement ou positivement, de la reconnaissance des résultats ?

J'ai l'impression que chez Quinoa, ce n'est pas tant le résultat en lui-même qui importe, mais plutôt le questionnement constant. Nous travaillons davantage dans une approche qualitative que quantitative. Nous nous demandons si nos actions sont pertinentes, ce qui peut se traduire par des résultats moins chiffrés. Nous bénéficions d'une grande liberté, mais nous avons également un objectif clair de toucher un certain nombre de jeunes. Cependant, si nous n'atteignons pas ce nombre précisément, cela n'est pas considéré comme un échec. Notre cadre nous permet d'être sereins et de ne pas nous focaliser uniquement sur les résultats chiffrés.

Y a-t-il d'autres choses que tu estimes pertinentes à rajouter ?

Ce que je trouve important et notable, c'est que chez Quinoa, nous formons un microcosme. À maintes reprises, je me suis demandé si ce mode de gouvernance partagée était envisageable. À une plus grande échelle, cela devrait être la norme. Cependant, je me questionne sur l'énergie et la dynamique nécessaires pour rendre ce processus viable. La gouvernance partagée est l'exception, même si elle pourrait être plus répandue au sein des ONG. En cas de problème, nous pouvons toujours compter sur Hélène et Irène, nos interlocutrices principales, pour en discuter et trouver des solutions. Cependant, cela pourrait être plus compliqué si les décideurs avaient des personnalités moins favorables à ce mode de fonctionnement. Tout dépend de nombreux paramètres. Nous consacrons une partie importante de notre temps chaque semaine à la gouvernance, il est donc essentiel d'être prêt à y investir beaucoup de temps et d'énergie. Il faut avoir une mentalité ouverte et flexible pour adopter cette approche. Parfois, cela peut être moins épuisant si nous n'avons pas besoin de nous impliquer autant dans la gouvernance. Cela fonctionne tant qu'il n'y a pas d'objectif quantitatif à atteindre, car la gouvernance horizontale ne peut pas être réduite à de simples performances. Elle remet constamment en question la pertinence de nos actions. Il est difficile de s'accorder sur ces aspects en fonction des tempéraments de chacun, car certains ont besoin d'une organisation stricte, alors que d'autres ont une approche plus souple. Nous n'avons pas tous la même dynamique d'action. Par exemple, lorsque quelqu'un envoie un courriel, je réponds dans la journée sans faute. Il est important d'être flexible et de s'adapter aux différentes façons de travailler des autres membres de l'équipe.

Hélène Debaisieux, 26/06/23)

Bonjour Hélène, pouvez-vous me décrire en détail ton rôle au sein de l'organisation Quinoa ?

Je suis Hélène Debaisieux et j'ai rejoint Quinoa en 2020 en tant que coordinatrice. Mon rôle principal est d'assumer la coordination de l'équipe et de veiller à ce que toutes les activités se déroulent de manière fluide et efficace. Lorsque nous avons commencé notre réflexion sur l'autogestion, nous avons réalisé que la gouvernance partagée revêtait différentes formes de gouvernance. Dans notre secteur, il existe de nombreux exemples de pratiques de gouvernance, comme celle d'Iteco. Cependant, pour Quinoa, nous avons identifié une limite : le besoin d'une personne pour assumer un rôle de coordination, afin de maintenir une vue d'ensemble et de faciliter les échanges au sein de l'équipe.

En tant que coordinatrice, j'accorde une grande importance à l'écoute des besoins de l'équipe. Il m'arrive souvent de devoir formaliser les choses, car notre organisation est en constante évolution. Nous sommes comme un organisme vivant, et il est parfois nécessaire de reformuler nos objectifs et nos processus. Notre approche est basée sur une volonté constante d'apprentissage et de développement. Nous accordons une grande importance à la formation continue pour améliorer nos compétences et notre efficacité.

De manière générale, qu'est-ce qui te procure de la reconnaissance au sein de ton organisation ?

Dans mon rôle de facilitatrice de l'équipe, je considère que ma responsabilité est de veiller à ce que chaque membre de l'équipe se sente valorisé et reconnu. Je joue un rôle de skipper, définissant la direction et m'assurant que chacun assume ses responsabilités pour faire avancer le navire collectivement. La reconnaissance est présente lorsque nous créons un environnement de bien-être au sein de notre équipe. Bien sûr, il est impossible de satisfaire tout le monde à tout moment, mais il est essentiel de s'assurer que le cadre dans lequel nous évoluons favorise l'épanouissement de chacun. Lorsque je reçois des retours positifs de la part de nos collaborateurs ou lors des entretiens, cela renforce notre motivation collective et nous encourage à aller de l'avant.

Les individus qui composent notre équipe sont formidables, et ils le savent. Cependant, il est également important que les membres de l'équipe puissent exprimer des critiques constructives lorsque cela est nécessaire. Malheureusement, nous recevons moins de retours négatifs. En général, notre rôle comporte des aspects moins visibles et plus ingrats, car nous sommes souvent dans l'ombre, occupés à prendre des décisions difficiles lorsque les choses ne vont pas bien. Nous veillons au bien-être collectif, mais cela peut parfois passer inaperçu. Nous sommes conscients de l'importance de placer le collectif au centre de nos préoccupations.

Comment se passe la prise de décision dans ton ONG ?

Avant d'entrer dans les détails, il est important de comprendre l'historique de Quinoa et de sa gouvernance. Au départ, j'étais membre du conseil d'administration et une autre personne occupait le rôle de secrétaire général. C'est grâce au conseil d'administration que nous avons commencé à réfléchir à nos processus de gouvernance et à les formaliser davantage. Cela a permis à Quinoa de progresser et de remettre en question les relations de pouvoir, en accord avec nos valeurs. Nous avons entrepris plusieurs chantiers, notamment dans le domaine du féminisme, ce qui nous a conduit à nous questionner sur notre mode de gouvernance. Tout cela fait partie de notre histoire. Depuis lors, nous avons fait beaucoup de progrès en prenant le temps de formaliser les documents essentiels tels que la gouvernance chez Quinoa, les principes fondamentaux et les valeurs qui nous guident. Nous avons même créé un document graphique illustré pour faciliter leur lecture et leur compréhension. Tout cela a été finalisé en 2020. Cependant, il reste encore des questions en suspens qui nécessitent d'être explorées et clarifiées ultérieurement.

L'un des aspects les plus complexes est la prise de décision, qui a été une source de difficultés pour Quinoa en termes de gouvernance. À l'origine, mon rôle de coordination n'était pas clairement défini, à part le profil opérationnel. Le fonctionnement de la prise de décision n'était pas du tout clair. Les réunions d'équipe étaient souvent un mélange de différentes formes de décisions (opérationnelles, stratégiques, émotionnelles), car nous n'avions pas de lieu

spécifique pour les aborder. Au fil du temps, nous avons affiné notre approche et commencé à répondre progressivement aux questions en suspens, ce qui a été bénéfique pour nous. Cependant, il reste encore des questions en suspens qui nécessitent notre attention future. Prendre une décision peut parfois demander du recul et prendre en compte les aspects émotionnels, car cela peut être un engagement personnel important.

Un aspect important à souligner est notre autonomie dans notre travail. C'est un aspect que je souligne fréquemment, car cela a toujours été une question centrale pour moi. Chez Quinoa, nous attachons une grande importance à l'autonomie et à la responsabilité qui en découle. Chacun d'entre nous a la possibilité d'accomplir des tâches et d'assumer des rôles supplémentaires. L'autonomie est une valeur clé pour notre équipe, et nous cherchons à l'encourager en identifiant les binômes appropriés et en favorisant la complémentarité des tâches. Cependant, il est important de comprendre que l'autonomie implique également la responsabilité. Travailler en binôme est donc préférable pour ne pas se sentir seul face aux décisions et aux responsabilités. Ces deux aspects sont étroitement liés.

Comment se déroule l'attribution des rôles et des tâches au sein de l'organisation ?

L'autonomie que nous avons permet également d'accomplir d'autres tâches et d'assumer d'autres rôles. De manière générale, la direction est déterminée en fonction de l'autonomie de chacun, et nous vérifions si cela semble cohérent pour le bien du collectif. Nous demandons également si d'autres tâches complémentaires peuvent être effectuées. Les anciens membres de Quinoa savent que l'autonomie est une zone importante, mais elle n'est pas la seule. L'autonomie est souvent difficile à définir, car elle varie en fonction des personnes et des situations. Par exemple, l'équipe pédagogique a parfois du mal à refuser des demandes d'animation scolaire, car il y a plus de demandes que d'offres, ce qui peut affecter le bien-être de l'équipe. Dans ce cas, nous devons réguler la situation pour préserver l'intérêt collectif. Nous travaillons en collaboration avec le pôle pédagogique pour proposer des critères de sélection basés sur nos objectifs prioritaires, afin de déterminer qui est légitime pour réaliser certaines tâches. Il est donc important de trouver un équilibre entre autonomie et responsabilité.

En quoi ce mode d’organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance de la pratique de travail ?

L'engagement des personnes au sein de notre équipe est profondément lié à leur identité et à celle de Quinoa. Chaque personne s'engage pour des raisons qui lui sont propres, mais qui sont également liées à l'identité de Quinoa. Travailler chez Quinoa représente beaucoup en termes de sens et de valeurs. Nous sommes fiers de notre appartenance à Quinoa, et cela crée un fort sentiment d'engagement envers notre travail. De plus, nous croyons fermement que le collectif peut accomplir plus que chaque individu pris séparément. La qualité de notre travail est évaluée de manière autonome, à travers les questions posées lors des entretiens et les défis auxquels nous sommes confrontés. Sur cette base, des recommandations sont formulées concernant les formations nécessaires. Cela nous permet d'anticiper les scénarios dans lesquels les choses pourraient ne pas aller comme prévu et de réfléchir à la manière de soutenir notre équipe.

En quoi ce mode d’organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance de l'investissement dans le travail

Chaque membre de l'équipe s'investit énormément. Nous avons des profils très diversifiés, et nous reconnaissons l'investissement de chacun, que ce soit pour gérer des situations urgentes en matière de ressources humaines ou pour travailler les week-ends. Nous sommes conscients que cet investissement doit être valorisé, car il contribue au bon fonctionnement de l'équipe. Chez Quinoa, nous valorisons les différents types d'investissement et nous avons mis à jour nos règles de travail pour définir des critères transparents. Nous cherchons à valoriser le travail effectué, mais aussi le travail domestique, en reconnaissant que tous deux sont importants. Par exemple, nous avons établi des barèmes de rémunération différents pour tenir compte de ces différents aspects. Cependant, nous avons conscience que la gouvernance partagée peut parfois créer des tensions entre la liberté et l'égalité. C'est un équilibre délicat à trouver, et il n'y a pas de réponses simples. En tant que coordinatrice, je jongle avec ces questions, et cela peut parfois être un défi émotionnel.

En quoi ce mode d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance existentielle ?

La gouvernance partagée soulève des questions complexes, car elle implique la remise en question de la relation entre l'individu et le collectif. Il est parfois difficile de trouver le juste équilibre entre la liberté individuelle et l'égalité collective. Cela crée des tensions et des dilemmes éthiques. Dans mon rôle de coordinatrice, j'essaie d'écouter les souffrances personnelles des membres de l'équipe tout en maintenant l'équilibre collectif. Cela peut être un véritable défi émotionnel, car je jongle entre les différentes dynamiques et les besoins de chacun. Nous cherchons à formaliser les espaces d'expression de ces difficultés tout en respectant la personne et en évitant toute violation de sa vie privée. Nous avons mis en place des cercles de régulation pour permettre à chacun de s'exprimer sur ses sentiments, ses attentes et ses besoins. Cela permet de libérer les émotions lors de nos réunions d'équipe et de favoriser un climat plus apaisé. Nous organisons également des moments de réflexion stratégique et des réunions en dehors du cadre habituel pour aborder des sujets plus approfondis. Il est important de clarifier les espaces de décision et de pouvoir afin de gérer au mieux les tensions et les conflits. Cela permet de reconnaître les limites de chacun et de définir les zones de décision appropriées. Nous sommes conscients de ces enjeux et cherchons continuellement à améliorer notre approche de la prise de décision.

Stéphanie Poisseroux, 27/06/23

Peux-tu me décrire en détail ton rôle au sein de l'organisation ?

Mon rôle au sein de l'organisation est crucial pour le bon fonctionnement de l'entreprise. En tant que responsable du secrétariat et de la comptabilité, j'ai la responsabilité de gérer diverses tâches essentielles. Depuis mon arrivée en 2020, j'ai acquis une solide expertise dans ce domaine. Ma principale mission consiste à vérifier les check-in, à réceptionner les factures et à les attribuer à la comptabilité analytique et générale. Je suis également responsable de l'encodage des factures dans la comptabilité. Mon travail exige une grande précision et une connaissance approfondie des procédures administratives et comptables.

De manière générale, qu'est-ce qui vous procure de la reconnaissance au sein de votre organisation ?

La reconnaissance au travail est un aspect important pour notre équipe. Nous nous sentons bien dans notre environnement professionnel, et cela se reflète dans les feedbacks positifs que nous recevons de nos collègues. L'entraide est une valeur essentielle au sein de notre équipe, et chacun veille sur les autres. L'ambiance est très agréable, et nous formons une équipe soudée. Bien que les patrons ne l'expriment peut-être pas clairement, nous ressentons leur appréciation de manière plus implicite. L'un des éléments qui renforce notre sentiment de reconnaissance est le fait d'avoir accès à l'actionnariat de l'entreprise. Cette opportunité démontre la confiance que les dirigeants ont envers le personnel, ce qui nous encourage à nous investir davantage. En devenant actionnaire, nous adoptons une perspective différente et nous nous engageons pleinement dans notre travail.

Comment se passe la prise de décision au sein de votre organisation ?

La prise de décision au sein de notre organisation est principalement dirigée par les deux associés qui détiennent une plus grande autorité. Cependant, nous avons la possibilité de poser des questions et de demander des éclaircissements si nécessaire. Notre voix est entendue, et cela crée un environnement de confiance où nous pouvons contribuer activement aux décisions prises.

Quelle autonomie avez-vous dans votre travail ?

En ce qui concerne l'autonomie dans mon travail, je suis extrêmement autonome. J'ai acquis une maîtrise complète des tâches administratives qui me sont attribuées. Après avoir suivi une formation de 4 jours avec l'équipe, j'ai acquis une solide connaissance de nos procédures internes. Je suis capable de travailler de manière autonome et de prendre des décisions dans le domaine de la comptabilité. Cependant, il y a parfois des moments où nous devons nous coordonner avec nos collègues pour contrôler l'avancement des tâches, en particulier lorsqu'il s'agit d'émettre des factures. Nous effectuons de nombreux calculs de révisions et contrôlons régulièrement les indices des tableaux de révision. L'entraide est une valeur importante au sein de notre équipe, et nous nous soutenons mutuellement en cas de besoin. Le contrôle de notre travail est un moyen pour nous de nous aider les uns les autres, et cela contribue à renforcer notre collaboration. La communication joue également un rôle essentiel dans notre travail, car nous devons être en contact permanent avec nos collègues pour assurer un bon fonctionnement de l'entreprise.

Comment se passe l'attribution des rôles et des tâches au sein de l'organisation ?

L'attribution des rôles et des tâches au sein de notre organisation est généralement stable au fil de l'année. Cependant, il peut y avoir des moments où de nouvelles tâches nous sont assignées en raison de circonstances spécifiques sur les chantiers. Par exemple, nous devons parfois nous adapter à de nouvelles déclarations de chantier provenant d'autres membres de l'équipe. Cela nécessite une certaine flexibilité et la capacité de s'adapter à des démarches différentes. En outre, nous sommes parfois amenés à remplacer certaines tâches du magasinier, notamment en ce qui concerne la gestion des personnes qui se rendent sur les chantiers. Cette polyvalence est essentielle pour garantir une bonne coordination et une efficacité optimale dans notre travail.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, de manière positive ou négative, la reconnaissance de la pratique de travail, l'investissement dans le travail et/ou les résultats obtenus ?

Ce mode particulier d'organisation a un impact significatif sur la reconnaissance de la pratique de travail, l'investissement dans le travail et les résultats obtenus. Le système d'actionnariat a suscité des questions et une réflexion approfondie au sein du personnel. L'introduction de ce système a entraîné un changement d'état d'esprit et une plus grande implication de tous les employés. Chacun se responsabilise davantage et apporte des visions différentes, ce qui contribue à l'amélioration de notre pratique de travail. Lorsque tout le monde travaille bien et s'investit pleinement, cela se traduit par des économies pour l'entreprise. Nous sommes conscients de l'impact direct de notre travail sur la rentabilité de l'entreprise, et cela nous incite à donner le meilleur de nous-mêmes. Le système d'actionnariat crée également une dynamique où chaque employé souhaite que tout le monde réussisse, car cela profite à tous. C'est une forme de reconnaissance, car l'ouverture de l'actionnariat aux employés témoigne de la confiance et de la reconnaissance des dirigeants envers le personnel. Même s'il n'y a pas d'obligation, cela marque un geste fort de reconnaissance envers notre contribution.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, de manière positive ou négative, la reconnaissance existentielle ?

Ce mode particulier d'organisation a un impact positif sur la reconnaissance existentielle. La communication est un élément clé de notre organisation, et les associés sont à l'écoute des employés. Nous avons un environnement où nous nous sentons valorisés si nous faisons bien notre travail, et il n'y a pas de contrôle excessif. L'ambiance et l'équipe sont excellentes, et nous sommes conscients de l'importance de notre contribution. Nous travaillons souvent dans des conditions difficiles, y compris des horaires de travail prolongés et la nécessité de nous adapter en permanence en raison des contraintes liées aux voies ferrées. Malgré cela, nous recevons une reconnaissance pour notre travail à travers de petits événements après les chantiers et en voyant les résultats finaux. Cela renforce notre sentiment d'accomplissement et de satisfaction personnelle. Nous savons que notre travail est essentiel et a un impact réel sur le terrain, ce qui contribue à notre reconnaissance existentielle.

Louis Fabri, 27/06/23

Peux-tu me décrire en détail ton rôle au sein de l'organisation ?

En tant que chef de projet, mon rôle est de gérer un ou plusieurs chantiers, ce qui constitue l'activité principale de notre entreprise. J'ai actuellement la responsabilité de superviser quatre chantiers, ce qui implique de nombreuses tâches et responsabilités. Mon travail comprend la gestion de la relation client, la coordination des équipes, l'établissement du planning, le suivi du budget et la gestion des fiches techniques. J'entretiens également une relation étroite avec les architectes pour assurer la bonne marche des projets. Je suis impliqué dans toutes les étapes, depuis la préparation jusqu'à la réalisation complète des travaux, jusqu'à la réception finale du projet. Je suis dans cette fonction depuis la fin de l'année 2020.

De manière générale, qu'est-ce qui vous procure de la reconnaissance au sein de votre organisation ?

La reconnaissance au travail revêt une grande importance pour moi. Ce qui me satisfait particulièrement dans le domaine de la construction, c'est de voir le résultat concret de notre préparation et de notre travail. Le fait de partir d'un terrain vide et de le transformer matériellement en quelque chose qui existe réellement grâce à nos efforts et à notre préparation est très gratifiant. La satisfaction de pouvoir contempler quelque chose de tangible et de concret à la fin d'un projet est inestimable. En plus de cela, les retours positifs des clients et des employeurs contribuent également à notre sentiment de reconnaissance. Ces éléments combinés font en sorte que notre travail soit reconnu à sa juste valeur.

Comment se passe la prise de décision au sein de votre organisation ?

La prise de décision au sein de notre organisation repose sur différents facteurs. Lorsqu'il s'agit des aspects liés aux chantiers, j'ai une certaine autonomie pour trancher et prendre des décisions seul. Cependant, il arrive que je doive consulter le maître d'ouvrage, l'architecte ou les sous-traitants pour des décisions plus délicates. Dans ces situations, je peux faire appel à Gregory, Olivier ou les deux pour obtenir leur avis. En règle générale, je suis en mesure de prendre des décisions seul, mais si je ne suis pas sûr ou à l'aise, je n'hésite pas à demander des conseils.

Quelle autonomie avez-vous dans votre travail ?

En ce qui concerne mon degré d'autonomie, je me sens très autonome dans mon travail, et je pense que c'est ce qui est attendu de moi en tant que chef de projet. Cependant, il est important de noter qu'il y a également un certain niveau de contrôle et de supervision. Je suis responsable de l'exécution et de la réalisation à environ 90%. Il y a donc une marge de manœuvre pour prendre des décisions et agir de manière autonome, tout en étant conscient de la nécessité de rendre compte et de collaborer avec les autres membres de l'équipe.

Comment se passe l'attribution des rôles et des tâches au sein de l'organisation ?

Au sein de notre organisation, il existe une grande diversité de tâches et de responsabilités. Je me sens plus à l'aise dans certaines étapes que dans d'autres. Parfois, un chantier nécessite des compétences spécifiques que je maîtrise moins, dans ce cas, je préfère me tourner vers Olivier ou Greg pour obtenir leur expertise. La répartition des tâches et des rôles varie en fonction du type de chantier, des étapes du projet et des compétences requises. Certaines tâches sont plus difficiles à gérer seul, comme la gestion de la relation client, qui nécessite une communication efficace pour assurer une cohérence avec les attentes du client, ou encore lorsque nous travaillons avec des sous-traitants. Dans ces cas-là, il est important de bénéficier de l'expertise et de la collaboration de l'équipe pour garantir la réussite du projet.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, de manière positive ou négative, la reconnaissance de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail, des résultats et la reconnaissance existentielle ?

Ce mode particulier d'organisation a un impact positif sur l'entreprise, car les employés qui sont également actionnaires travaillent non seulement pour un patron ou pour une entreprise, mais aussi pour eux-mêmes. Cette implication dans l'actionnariat conscientise et motive les employés. Cela crée une motivation supplémentaire, car ils sont conscients que leur travail et leurs efforts bénéficieront également à leur propre rémunération. Cela renforce l'investissement dans le travail et contribue à une meilleure reconnaissance. Cependant, en ce qui concerne les chantiers spécifiques, la taille de l'entreprise peut également avoir un impact sur la

reconnaissance. Le fait d'avoir moins de personnes impliquées dans les processus de décision et de communication permet d'éviter les obstacles et de gagner en efficacité. Par exemple, avant, j'effectuais le même travail, mais je devais rendre des comptes à cinq personnes différentes, tandis qu'ici, je n'ai plus à rendre compte qu'à Olivier. Cela me confère une plus grande liberté et me décharge des éléments superflus et des avis contradictoires. Les processus sont simplifiés, ce qui me permet de me concentrer davantage sur mon travail. Le système d'actionnariat partagé est une preuve de confiance et offre une opportunité unique. Cependant, il est important de trouver le juste équilibre et de faire preuve de discernement pour ne pas trop s'engager dans l'actionnariat.Romuald Poisseroux (27/06)

Peux-tu me décrire en détail ton rôle au sein de l'organisation ?

Mon rôle au sein de l'organisation est celui de chef de chantier. J'ai commencé ma carrière au bas de l'échelle, en me spécialisant dans la menuiserie. Pendant 10 ans, j'ai travaillé dans ce domaine avant de rejoindre EGTB. C'est une décision que j'ai prise intuitivement, car je sentais que cette entreprise correspondait à mes attentes et à mes aspirations professionnelles.

De manière générale, qu'est-ce qui vous procure de la reconnaissance au sein de votre organisation ?

La reconnaissance au sein de notre organisation provient principalement des chantiers que nous réalisons. Nous recevons des marques de reconnaissance de la part des gestionnaires de chantier et du patron lui-même. De plus, l'actionnariat nous permet de prendre conscience de l'impact de nos chantiers sur le budget de l'entreprise. Auparavant, nous n'avions pas cette visibilité sur les comptes de l'entreprise et sur l'incidence que nos projets pouvaient avoir sur le budget global.

Comment se passe la prise de décision au sein de votre organisation ?

La prise de décision repose sur la hiérarchie établie au sein de l'organisation. Les gestionnaires de chantier sont au-dessus de nous et c'est à eux que revient le pouvoir de décision. Notre rôle est de retranscrire leurs instructions et de les exécuter. Cela ne signifie pas que nous n'avons pas une certaine autonomie dans notre travail. Nous avons une liberté relative pour exécuter les tâches qui nous sont confiées, mais dans l'ensemble, nous suivons les directives et les décisions des gestionnaires de chantier.

Quelle autonomie avez-vous dans votre travail ?

Dans notre travail, nous recevons les plans d'architecture et les grandes lignes du projet. Notre rôle est de répartir les tâches entre les membres de l'équipe de manière efficace. Nous avons une certaine autonomie dans la gestion de notre équipe et dans la coordination des différentes étapes du chantier.

Comment se passe l'attribution des rôles et des tâches au sein de l'organisation ?

L'attribution des rôles et des tâches au sein de notre organisation est caractérisée par une rotation régulière. Cela signifie que nous avons l'occasion de changer de rôles et de responsabilités, ce qui est à la fois stimulant et enrichissant. Cependant, en contrepartie, nous avons moins l'opportunité de pratiquer notre métier de base. Nous nous orientons davantage vers

l'apprentissage de nouvelles technologies et de nouvelles compétences, ce qui nous éloigne un peu de notre métier d'origine.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, de manière positive ou négative, la reconnaissance de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail, existentielle et des résultats ?

Ce mode particulier d'organisation peut avoir un impact à la fois positif et négatif sur divers aspects. D'une part, il y a une pression accrue sur la productivité et les rendements, ce qui peut générer une certaine tension. Cependant, l'ouverture de l'actionnariat constitue un facteur positif, car cela représente une source de revenus supplémentaires pour nous. Les bénéfices que l'entreprise réalise pourraient être conservés par les actionnaires, mais ils ont choisi d'offrir à tous les employés la possibilité de participer à l'actionnariat. Cela témoigne de leur reconnaissance envers notre travail et de leur volonté de partager les fruits de nos efforts. En outre, il y a une dimension humaine très importante dans notre organisation, qui reste une entreprise familiale. En cas de problème ou de difficulté, nous savons que nous pouvons compter sur le soutien et l'écoute de nos supérieurs. Nous bénéficions donc d'une reconnaissance qui va au-delà du simple aspect professionnel. En ce qui concerne les différents types de chantiers que nous réalisons, il y a des différences notables entre le secteur privé et le secteur public. Le secteur public est souvent plus contraignant en termes de délais, ce qui peut générer une certaine pression. Par ailleurs, il existe une grande transparence dans les décisions prises au sein de l'entreprise, ce qui nous permet de mieux comprendre les choix effectués et les raisons qui les motivent.

Travailleur anonyme EGTB, 28/06/23

Quel est ton rôle au sein d'EGTB ?

En tant que chef d'équipe, je joue un rôle crucial dans l'organisation. J'assume cette fonction depuis maintenant deux ans, ce qui me permet d'avoir une bonne compréhension des différents aspects de notre travail. Chacun de nous appartient à un noyau dur au sein de l'équipe, formant ainsi deux équipes distinctes. Cette structure nous permet d'avoir des responsabilités bien définies et de travailler de manière efficace.

En quoi cette organisation peut elle te procurer de la reconnaissance au travail ?

La satisfaction de voir notre travail fini et d'obtenir la satisfaction de nos clients est l'une d'entre elles. Nous accordons une grande importance à la qualité de notre travail et nous nous efforçons de répondre aux attentes élevées de nos clients. En réalité, nous sommes tous satisfaits de notre travail et nous nous soutenons mutuellement. Il règne une bonne mentalité au sein de l'équipe, ce qui renforce le sentiment de reconnaissance et d'accomplissement.

Comment se passe la prise de décision ?

La prise de décision au sein de notre organisation repose principalement sur moi en tant que chef d'équipe. Je suis responsable de prendre les décisions nécessaires pour assurer le bon déroulement des opérations. Cependant, lorsque je suis confronté à une décision importante, je consulte le gestionnaire pour avoir son avis et prendre une décision éclairée. Dans les cas où les problèmes sont plus complexes, nous n'hésitons pas à faire appel aux patrons pour bénéficier de leurs conseils et de leur expertise.

Quelle autonomie as-tu dans ton travail ?

L'autonomie dans notre travail est l'un des aspects qui caractérise notre organisation. Nous jouissons d'une grande liberté sur les chantiers, ce qui nous permet de faire notre travail comme nous le souhaitons, tant que nous respectons les normes de qualité et les directives de notre supérieur hiérarchique. Cette autonomie nous donne une certaine latitude pour exercer nos compétences et prendre des initiatives. Cependant, il est essentiel de rester dans les limites de notre rôle et de suivre les consignes qui nous sont données.

Comment les tâches et rôles sont-elles attribuées au sein d'EGTB ?

En ce qui concerne l'attribution des rôles et des tâches, nous avons adopté une approche qui favorise la rotation et l'échange des responsabilités. Lors des changements de chantiers, nous nous adaptons à de nouvelles situations et nous avons tous l'occasion d'explorer des domaines dans lesquels nous avons des lacunes. Par exemple, si quelqu'un porte une veste jaune, cela signifie qu'il est spécialisé dans le ferrailleur, tandis que d'autres membres de l'équipe se concentrent sur des tâches telles que les coffrages, le ferraillage ou la maçonnerie. Cette rotation nous permet d'élargir nos compétences et de développer une vision globale de notre travail.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il avoir un impact sur la reconnaissance de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail ou des résultats

Il est important de noter que cela n'a pas de répercussions majeures sur moi. En effet, la plupart d'entre nous sont déjà fortement investis dans notre travail et nous avons une implication naturelle à respecter nos engagements. Avant d'être chef d'équipe, je me concentrais principalement sur l'exécution des tâches, mais maintenant, en tant que chef d'équipe, ma responsabilité s'étend à la gestion globale de l'équipe et à l'optimisation des résultats. Cela me permet de mieux comprendre l'importance de chaque membre de l'équipe et de veiller à ce que chacun trouve sa place et se sente valorisé.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance existentielle ?

C'est très familial comme ambiance

Hugues Ronsse, 28/06/23

Peux-tu me décrire en détail ton rôle au sein de l'organisation ?

Je travaille dans cette entreprise depuis 20 ans, principalement dans le domaine de la supply chain. J'ai également passé trois ans à travailler sur des projets de durabilité, mais je suis revenu à la supply chain il y a cinq ans et je suis actuellement responsable de la planification. Mon travail consiste à superviser deux équipes distinctes. La première équipe, appelée "Safe Operation Planning", est responsable de l'établissement des plans de production à long terme, sur une période de cinq ans, en fonction de la demande que nous cherchons à satisfaire auprès de nos vendeurs. La deuxième équipe s'occupe de la planification à court terme, sur une période allant de trois jours à trois mois maximum. Cette équipe, connue sous le nom de "Priority

Planning", établit les plans de production en fonction des contrats que nous avons signés, ainsi que des contraintes spécifiques liées à certaines machines. Mon rôle englobe également la gestion des stocks et des inventaires, les prévisions et les plannings des fournisseurs, ainsi que l'optimisation des ressources nécessaires pour répondre aux besoins de production. Ces deux équipes font partie d'une équipe plus large, appelée "Global Planning", qui coordonne les lignes de production dédiées aux différentes machines et possède une connaissance approfondie du processus de fabrication. De plus, il y a deux autres équipes qui se rapprochent davantage des clients, notamment en ce qui concerne les commandes et la personnalisation des produits. Parfois, nous gérons des projets de protonthérapie qui nécessitent jusqu'à 25 conteneurs. Notre équipe opère dans le secteur du manufacturing et de la supply chain, ce qui représente une part importante de l'organisation globale de l'entreprise. En termes d'effectifs, j'ai une équipe de trois personnes dans l'une des équipes et une équipe de quatre personnes dans l'autre.

De manière générale, qu'est-ce qui vous procure de la reconnaissance au sein de votre organisation ?

La reconnaissance au sein de notre entreprise, IBA, est principalement liée à la prise en compte de mon expérience et de mes connaissances accumulées au cours de mes 20 années de service. Cette reconnaissance découle en grande partie des processus mis en place au sein de l'entreprise, qui valorisent l'expertise interne et reconnaissent les contributions individuelles. Ce qui me motive au quotidien, ce sont les défis intellectuels auxquels nous sommes confrontés dans notre domaine d'activité, avec des problématiques diverses et variées. Je tiens également à souligner que notre entreprise est en train de mettre en place un nouveau système de planification appelé "Enterprise Resource Planning" (ERP), qui va entraîner des changements significatifs dans nos processus et notre organisation. Cette transition vers un nouvel ERP reflète l'importance accordée aux processus et à l'expertise au sein de l'entreprise. En ce qui concerne la reconnaissance individuelle, celle-ci se manifeste principalement à travers les feedbacks réguliers donnés par les managers à leur équipe et aux employés. Nous accordons une grande importance à ces feedbacks et nous avons mis en place un programme de formation approfondi pour les managers afin de les aider à fournir un retour constructif et à reconnaître les performances exceptionnelles. Il existe également des initiatives telles que les "Above and Beyond Awards" (récompenses pour performances exceptionnelles) et l'élection de l'"Employé du mois" pour reconnaître et récompenser les contributions remarquables. Dans chaque équipe, il est possible de désigner un collègue, quel que soit son niveau hiérarchique, pour lui décerner un "Above and Beyond Award" accompagné d'une récompense financière. Ces initiatives formelles de reconnaissance viennent compléter les feedbacks informels et les discussions régulières sur la performance. En outre, chaque manager évalue régulièrement son équipe et les niveaux de compétences sont établis à travers un système d'évaluation qui est également lié à la rémunération variable. Ces évaluations, basées sur le "Proficiency Level" (niveau de compétences), font partie du processus annuel d'évaluation et peuvent aboutir à des propositions d'augmentation salariale exceptionnelle. Pour ma part, lorsque l'on sollicite mon avis sur des sujets importants, il n'y a pas de processus formel établi, mais cela se fait plutôt par le biais de discussions informelles basées sur ma perception et mon expérience.

Comment se passe la prise de décision au sein de votre organisation ?

La prise de décision au sein de notre organisation repose sur le principe de responsabilisation individuelle. En tant qu'employés, nous sommes payés pour faire notre travail et nous sommes donc encouragés à prendre des décisions relatives à nos domaines de responsabilité. Bien qu'il n'y ait pas de processus formel établi, chacun est responsable de couvrir sa décision en obtenant

l'accord de son manager lorsque cela est nécessaire. Personnellement, j'aborde mon manager lorsque la décision implique des montants importants ou a un impact significatif sur les plans de production et les résultats financiers. Dans ces cas-là, des processus formels réguliers sont mis en place pour garantir une prise de décision éclairée. Je suis conscient des limites au-delà desquelles les décisions doivent être prises par les managers de haut niveau, et dans de tels cas, nous nous référons à notre manager ou à un processus formel établi. Les décisions organisationnelles telles que les activités de team building, le recrutement de nouveaux membres d'équipe ou les décisions stratégiques ne sont jamais prises individuellement. Nous nous réunissons régulièrement en équipe pour discuter et prendre des décisions ensemble. La plupart des décisions importantes sont discutées avec mes pairs, qui comprennent quatre managers et mon supérieur direct, le directeur Marc VDB. En fonction de l'enjeu de la décision, elle peut être prise à un niveau hiérarchique supérieur, mais toujours en concertation avec nos collègues, sauf lorsque des décisions tranchantes sont nécessaires. Dans l'ensemble, nous encourageons le dialogue et nous nous appuyons sur l'avis des experts. Les managers sont présents pour faciliter le processus décisionnel et aider à trouver des solutions.

Quelle autonomie avez-vous dans votre travail ?

J'ai une grande autonomie dans mon travail, mais cette autonomie ne signifie pas l'absence de concertation. Nous accordons une grande valeur à la culture de la concertation et du dialogue, car elle est fondée sur la confiance mutuelle. Comme nous ne prenons pas de décisions de manière isolée, nous n'avons pas besoin de nous imposer des limites strictes, car nous travaillons en étroite collaboration et nous consultons mutuellement. L'engagement des ressources, par exemple, suit un processus formel où chaque demande de ressource est examinée et acceptée ou non. Dans le cadre de mon champ d'action, je suis libre de faire ce que je juge nécessaire grâce à cette autonomie, en restant aligné avec les collègues qui m'entourent. Cependant, en ce qui concerne les horaires de travail, je n'ai pas une totale autonomie, car il y a des limites définies pour éviter des charges de travail excessives.

Comment se passe l'attribution des rôles et des tâches au sein de l'organisation ?

Il n'y a pas de rotation formelle et organisée des rôles au sein de notre organisation. Cependant, nous encourageons fortement la mobilité interne et nous incitons les collègues à changer de fonctions et à explorer différents domaines au sein de l'entreprise. Mon propre manager, par exemple, a occupé différents postes tels que chef de projet, responsable des opérations et responsable des projets d'amélioration interne. Les parcours de carrière chez IBA ne sont pas linéaires, mais ils ne suivent pas non plus un schéma prédéfini. La mobilité interne se fait souvent de manière volontaire, dans un objectif de développement et de formation. Parfois, nous mettons en place des initiatives de type "Walk in My Shoes" (marche dans mes chaussures) où nous passons une semaine, quelques heures ou même quelques jours aux côtés d'un collègue qui exerce une fonction différente de la nôtre, afin de favoriser l'interaction et l'apprentissage mutuel. Chaque équipe est responsable d'organiser ses propres remplacements internes en cas d'absence, de sorte que les tâches restent similaires même si les personnes qui les exécutent changent. Il n'y a pas d'organisation proactive dans la rotation des rôles, mais plutôt une adaptation aux besoins et au contexte, notamment en cas d'absences prolongées. Par exemple, nous avons actuellement une collègue qui vient d'une autre équipe et qui va passer trois mois dans notre équipe pour apprendre le métier avant de retourner dans son équipe d'origine. Il est bénéfique d'explorer d'autres fonctions qui ont un impact sur notre propre travail. J'ai moi-même eu l'occasion de superviser une équipe en tant que manager pendant deux ans pour développer ma crédibilité auprès de mes collègues, avant de revenir à ma fonction précédente. Il y a une

vision assez volontariste de l'évolution de carrière que l'on souhaite construire au sein de l'entreprise, en mettant l'accent sur les qualités individuelles et l'expérience.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance de la pratique de travail ?

Ce mode d'organisation offre plusieurs avantages en termes de reconnaissance de la pratique de travail. Tout d'abord, la grande autonomie accordée aux employés est une marque de confiance de la part de l'entreprise, ce qui est naturellement apprécié. Cette autonomie vient avec une responsabilité accrue, mais elle permet également de produire un travail de qualité, car nous sommes les propriétaires des résultats que nous obtenons et des initiatives que nous mettons en place. Rien de mieux que cette autonomie, cette confiance et cette responsabilité pour nous inciter à fournir un travail de qualité. Comparativement à d'autres entreprises où les employés se sentent parfois dépossédés de leur travail et ne se sentent pas responsables, chez IBA, nous sommes encouragés à prendre des initiatives et à nous développer personnellement et professionnellement. Par exemple, j'ai constaté que certains collègues venantd'autres entreprises ressentaient une certaine aliénation vis-à-vis de leur travail et ne se considéraient pas réellement comme des acteurs clés. En revanche, chez IBA, nous sommes valorisés en tant qu'individus et nous sommes responsabilisés pour penser, communiquer et nous exprimer. La culture de l'entreprise encourage le dialogue ouvert et l'expression individuelle. Cette ambiance de confiance et d'ouverture contribue à renforcer notre sentiment d'existence au sein de l'organisation. Personnellement, je suis resté chez IBA pendant 20 ans et j'ai toujours le sourire, j'ai développé des amitiés avec certains collègues, ce qui témoigne de l'ambiance humaine qui règne dans l'entreprise. De plus, l'entreprise effectue régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des employés tous les 3 ou 6 mois. Ces enquêtes portent sur des sujets tels que la communication, la clarté des rôles et d'autres aspects importants du travail. Les résultats de ces enquêtes sont discutés ouvertement et ensemble, ce qui renforce encore davantage notre sentiment de reconnaissance et d'appartenance à l'entreprise.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance de l'investissement dans le travail ?

Ce mode d'organisation a un impact positif sur la reconnaissance de l'investissement dans le travail. Les employés qui s'investissent davantage et font preuve d'initiative sont rapidement remarqués par les managers. L'investissement personnel est naturellement récompensé par des opportunités d'évolution et de changement de fonctions. Ceux vers qui l'attention se tourne lors des changements de poste sont souvent ceux qui se sont le plus investis. Il existe une corrélation directe entre l'investissement individuel et les possibilités d'évolution de carrière. D'autre part, ceux qui traînent la patte et ne parviennent pas à répondre aux attentes sont également remarqués. À un certain moment, ils peuvent être confrontés à des révisions de performance ou à des actions correctives. Certains employés se contentent de faire leur travail sans chercher à s'investir davantage, et ils se sentent tout de même à l'aise dans leur rôle. L'entreprise encourage l'autonomie et donne des responsabilités aux employés, ce qui leur offre des opportunités d'expression et de développement. En outre, l'empowerment des employés est un aspect important de notre culture d'entreprise. Les employés se voient confier des responsabilités et sont formés pour se développer tant sur le plan personnel que professionnel. Dans l'ensemble, l'investissement personnel est fortement reconnu et peut conduire à des opportunités d'évolution et de développement professionnel.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance existentielle ?

Ce mode d'organisation a un impact positif sur la reconnaissance existentielle des employés. La confiance et l'autonomie accordées aux employés leur permettent de se sentir valorisés en tant qu'individus. L'entreprise favorise une culture du consensus dans la prise de décision, ce qui permet à chacun de participer activement et de se sentir écouté et pris en compte. La reconnaissance de l'existence individuelle est renforcée par le fait que nous sommes encouragés à penser, à communiquer et à exprimer nos opinions. De plus, l'ambiance de travail chez IBA est très ouverte et humaine. Les relations professionnelles sont empreintes de respect et d'attention mutuelle. Le PDG lui-même adopte une approche informelle envers les employés, en les saluant, en portant des jeans et même en prêtant sa voiture. L'entreprise met également en place des enquêtes de satisfaction régulières, où les employés sont invités à exprimer leurs opinions sur des sujets importants. Ces enquêtes sont suivies de discussions ouvertes et constructives, renforçant ainsi le sentiment d'existence et de reconnaissance. Dans l'ensemble, ce mode d'organisation contribue positivement à la reconnaissance existentielle des employés en leur donnant l'opportunité de penser, de communiquer et de s'exprimer au sein de l'entreprise.

Manager anonyme IBA, 28/06/23

Peux-tu me décrire ton rôle dans l'organisation ?

Cette partie est volontairement masquée afin de conserver l'anonymat de la personne.

Quelles sont tes sources de reconnaissance au sein d'IBA ?

Dans notre organisation, la reconnaissance est largement basée sur la culture d'entreprise. Nous encourageons les employés à demander régulièrement des retours d'information, que ce soit par de petits messages ou des cartes de feedback. Nous avons une culture du feedback très présente, qui incite à adopter un comportement humaniste. Notre entreprise n'a rien d'une structure autoritaire, tayloriste ou pyramidale. Au contraire, nous encourageons l'ouverture et l'accessibilité envers les personnes hiérarchiquement supérieures. Même notre PDG échange régulièrement avec les cadres dirigeants. Cette culture favorise l'autonomie, au point que certaines équipes ne pointent pas leurs heures de travail et que chacun gère son temps librement pendant la pause déjeuner. Le télétravail est également fortement encouragé. De plus, nous incitons les managers à fournir régulièrement des retours constructifs à leurs collaborateurs, mettant en avant les points d'amélioration et les aspects positifs pour favoriser la reconnaissance. Cependant, chaque manager a sa propre personnalité, ce qui entraîne une variation importante dans la manière dont ils fournissent ces retours. Certains sont très actifs dans ce domaine, tandis que d'autres le sont moins. Tout dépend de la personnalité du manager. Récemment, les ressources humaines ont modifié notre politique d'évaluation. Auparavant, nous avions des évaluations annuelles basées sur des objectifs spécifiques et des compétences nécessaires pour les tâches (soft skills) telles que le respect des règles ou la rédaction d'e-mails. Nous passions en revue chaque objectif et attribuions des notes correspondantes à l'évalué. Désormais, nous n'avons plus d'entretiens annuels. Nous fonctionnons plutôt avec des Objectives and Key Results (OKR), qui sont des objectifs plus généraux et ne nécessitent pas forcément d'être atteints. Certains managers les utilisent intensivement, d'autres moins. Nous

n'avons plus de grille pour évaluer les compétences "soft skills". Nous demandons simplement à chaque manager de fournir régulièrement des retours à ses employés. En pratique, il reste encore un peu de tendance à faire un bilan une fois par an. On sent que les managers sont également très occupés à gérer la dimension psychologique, ce qui n'est pas toujours évident. Par conséquent, lorsque les échéances deviennent plus pressantes, ces pratiques sont parfois moins suivies, même si elles sont censées être appliquées. Toutefois, il y a toujours une période annuelle pour les promotions, ce qui rappelle l'importance de la reconnaissance de manière implicite.

Comment se passe la prise de décision au sein d'IBA ?

La prise de décision au sein de notre organisation se fait généralement de manière collective. Il est mal vu de prendre des décisions seul, sans consulter les personnes concernées. Il n'y a pas vraiment de règle stricte pour cela, les décisions peuvent être prises par e-mail, lors de réunions ou de manière verbale. Pour les décisions plus importantes, nous organisons parfois des réunions de comités de pilotage avec des membres hiérarchiquement supérieurs, ce qui confère un caractère plus formel et implique les responsables. Chacun est libre de choisir sa méthode de prise de décision, que ce soit par des votes, l'utilisation de post-it, etc. Depuis un an, nous avons introduit la notion d'intelligence collective au sein de l'organisation. Nous avons proposé à une douzaine de personnes de suivre une formation certifiante sur l'animation de l'intelligence de groupe et collective. Nous avons largement utilisé cette approche lors d'une réflexion globale sur la profitabilité de l'entreprise. Nous avons sollicité un large éventail de personnes et avons fait appel à des spécialistes de l'intelligence collective. Nous avons travaillé en petits groupes, en commençant par deux personnes et en affinant nos idées au fur et à mesure que les groupes s'agrandissaient (quatre personnes, etc.). Nous avons été formés aux principes de l'intelligence collective. Tout cela résulte de la volonté du PDG de favoriser la créativité et l'ouverture de l'entreprise. Il n'y a pas de règle stricte pour la prise de décision, cela dépend du contexte, du moment et de l'appréciation de chacun. Parfois, des processus plus formalisés sont utilisés, notamment pour les releases ou les réunions de comités de pilotage.

Quelle autonomie as-tu dans ton travail ?

Je bénéficie d'une grande liberté. J'ai toujours eu beaucoup d'autonomie dans mes responsabilités. Cependant, cela dépend aussi de la sensibilité de chacun et des différents niveaux de management auxquels je suis rattaché. Certains collaborateurs ont besoin d'un encadrement plus étroit, tandis que d'autres sont totalement autonomes et proactifs. Mon manager s'adapte à chacun pour définir le niveau d'encadrement approprié. Personnellement, lorsque je rencontre mon manager, je lui fais part de l'avancement de mes projets, mais c'est souvent moi qui prépare l'ordre du jour. Je lui présente où j'en suis et évoque d'éventuels problèmes. Je lui demande également où il en est dans ses tâches. Il fut un temps où j'étais très autonome, mon manager ne me donnait que peu de détails. Actuellement, j'ai un manager qui fournit beaucoup d'informations et de directives. Il convient de souligner que notre entreprise, IBA, n'a pas une structure très rigide ou tayloriste, elle dépend plutôt des personnalités de ses employés.

Comment se passe la rotation des rôles et tâches chez IBA ?

C’est un sujet complexe. Nous encourageons la mobilité interne chez IBA, ce qui signifie que des personnespeuvent passer d'un département à un autre, par exemple des achats à la planification, à l'industrialisation ou à la recherche et développement. Cependant, il est rare que les gens changent complètement de domaine, mais cela peut arriver. Parfois, cela se produit lorsque des employés sont depuis longtemps dans un type de poste et cherchent de nouvelles opportunités, ou lorsque leur poste devient inefficace et qu'il est préférable de mettre fin à leur contrat. Il est intéressant d'avoir une connaissance de l'ensemble de l'entreprise et de pouvoir passer à autre chose. Par exemple, un planificateur ne deviendra pas un dessinateur du jour au lendemain. J'ai vu des personnes du service de formation passer aux achats, même si cela n'a rien à voir avec leur poste précédent. Lorsqu'une personne n'est pas satisfaite de son poste, nous ouvrons la possibilité d'envisager une autre option. Il est également possible de passer à des postes de gestion de manière oblique, en rejoignant d'autres équipes en tant que manager. Cela se produit assez régulièrement car les postes de gestion ne nécessitent pas nécessairement d'être impliqué dans les opérations. Nous recevons régulièrement des e-mails annonçant des postes ouverts en interne, afin que nous puissions les consulter et proposer des candidats. Cependant, les transferts temporaires pour combler des lacunes dans d'autres postes sont plus rares. Ces derniers mois, nous avons eu une personne du service d'industrialisation qui est passée à mi-temps ou à 3/4 de temps dans le service de planification pour pallier un manque de ressources. Il est actuellement discuté de la possibilité de transfert permanent vers le service de planification. C'est une démarche plus rare et plus difficile à mettre en place, mais cela montre que la réflexion est en cours au niveau des ressources humaines pour répondre aux variations de charge chez IBA.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut avoir un impact sur la reconnaissance de la pratique du travail ?

A la fois de manière positive et négative. Étant donné qu'il n'y a pas de cadre précis, la reconnaissance dépend fortement du manager. Si le manager ne parvient pas à identifier le niveau de reconnaissance attendu par les employés ou le type de reconnaissance recherché, cela peut entraîner des frustrations. C'est quelque chose que l'on observe chez IBA. J'ai moi-même été frustré par certaines choses, notamment lorsque l'approche du manager n'était pas adaptée. Le manque de règles strictes pour l'évaluation, les critères d'évaluation et les rôles et responsabilités des employés peut être à la fois positif et frustrant pour ceux qui recherchent des directives claires et concrètes. Cela peut conduire à des départs. Cette culture d'entreprise très décontractée et humaniste comporte des risques. Il est rare d'être licencié du jour au lendemain chez IBA, mais cela peut également favoriser des dérives si les managers ne sont pas suffisamment conscients des contraintes et des frustrations des employés.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut avoir un impact sur la reconnaissance existentielle ?

IBA capitalise beaucoup sur le fait que nous ne fabriquons pas des produits de consommation courante, mais des machines qui sauvent des vies. L'entreprise met en avant cet aspect et la fierté de contribuer à sauver des vies. Nous sommes une entreprise 100% belge, ce qui est également important pour les employés. Le fait de travailler pour une entreprise nationale, wallonne ou issue d'une spin-off universitaire est valorisé. Évidemment, cela ne fonctionnerait pas sans les travailleurs étrangers. IBA n'est pas une entreprise qui verse des salaires élevés, mais en contrepartie, nous avons une culture d'entreprise très décontractée. Nous organisons régulièrement des événements sociaux. L'épanouissement humain est un aspect important pour les employés. Les ressources humaines affirment être présentes lorsque les choses ne vont pas bien, avec un service d'aide psychologique anonyme et gratuit.

Et la reconnaissance des résultats ?

Notre PDG a signé une charte lors d'un dîner d'anniversaire de l'entreprise. Il s'engageait à faire d'IBA une entreprise qui offre un travail significatif et de qualité, et il y avait une volonté de montrer que l'objectif principal n'est pas de rémunérer les actionnaires. Nous avons un grand sentiment que si nous détruisons tout, nous serions capables de tout reconstruire avec nos employés. Par exemple, en ce qui concerne la rémunération, nous avons tous une part variable dans notre salaire qui dépend de la reconnaissance. Auparavant, cette part était liée à la réalisation ou non des objectifs individuels de chacun, mais cela a changé. Cependant, chacun a désormais une part variable liée aux résultats de l'entreprise dans son ensemble, ce qui a une dimension collective.

Même question pour la reconnaissance de l'investissement dans le travail ?

Il existe un mécanisme qui a évolué au fil du temps. À mon arrivée chez IBA, il y avait une récompense que l'on pouvait remettre à un employé pour reconnaître son travail accompli ou sa performance exceptionnelle, appelée "winnign behavior". Il s'agissait d'une petite statuette en métal symbolique remise devant tout le monde lors de grandes réunions, accompagnée d'une petite carte signée par le manager. Cependant, cette récompense ne comportait aucune rémunération. Les "winnign behavior" ont été supprimés et remplacés par des "above and beyond". Le concept reste le même : souligner un travail remarquable ou un effort exceptionnel fourni. Chaque directeur dispose désormais d'un budget annuel pour remettre des "above and beyond", et cela se fait à la discrétion du manager qui propose de décerner cette récompense. Il n'y a plus de statuette, mais une carte est remise, accompagnée d'une prime de 1000 euros brut. C'est le principal mécanisme prévu pour reconnaître l'investissement dans le travail. Il est toujours possible de promouvoir un employé pour reconnaître un niveau de professionnalisme exceptionnel, mais il est mal vu de le faire en dehors de la période annuelle de promotions. Il existe encore cette dimension annuelle d'évaluation et de reconnaissance. Il est mal vu par les ressources humaines et cela serait fortement remis en question de demander une promotion en dehorsdes périodes prévues. Cela donne l'impression de demander de l'argent. De plus, chez IBA, il n'est pas du tout bien vu de demander à être payé pour les heures supplémentaires. Nous ne pointons pas nos heures de travail (absence de contrôle), et en retour, nous ne demandons pas de compensation pour les heures supplémentaires. Cela s'est déjà produit dans des circonstances exceptionnelles.

Fatima Biberian, 28/06/23

Quel est ton rôle au sein de ton organisation ?

Dans mon rôle chez Quinoa, je travaille depuis plusieurs années et je suis responsable de la logistique, du centre de documentation et de bien d'autres choses encore. Mon rôle est assez transversal et je fais partie du back office. Au fil du temps, j'ai pu explorer d'autres aspects de mon travail au sein de Quinoa. J'ai eu l'opportunité de coorganiser un projet d'alternative locale axé sur la souveraineté alimentaire. J'ai également eu la possibilité d'occuper le poste de responsable de projet international. Chacun a son rôle et sa fonction, mais il y a aussi de la place pour se développer et évoluer en fonction de ses affinités.

Quelles sont tes sources de reconnaissance au sein de Quinoa ?

Elle est basée sur des valeurs telles que la confiance et le fait de ne pas avoir quelqu'un constamment derrière nous. Cela nous donne une grande liberté et nous croyons en nous-mêmes et nous nous sentons bien au sein de la structure. Nous avons beaucoup de contacts avec les personnes qui viennent vers nous et nous recevons beaucoup de messages d'amour et de compliments sur l'utilité de nos projets. Par exemple, on m'a confié la tâche de réaliser des visuels, ce qui dépasse le cadre administratif et montre que l'on reconnaît mes compétences. De plus, chaque année, lors de l'entretien de fonction, nous avons des échanges honnêtes avec la structure, le poste et nous sommes encouragés et soutenus dans notre dynamique. La reconnaissance est présente dans la confiance et la liberté d'explorer qui nous sommes.

Comment s'y passe la prise de décision ?

Ca se déroule de manière autogestionnaire. Nous avons formalisé ce fonctionnement, et chacun est responsable de son travail. Nous sollicitons l'intelligence collective pour prendre des décisions collectives. Nous avons des réunions d'équipe toutes les deux semaines où chacun peut partager ses préoccupations. Il n'y a pas une personne qui prend toutes les décisions, mais plutôt une alimentation collective de la décision à travers les différents points de vue de chacun en fonction de son rôle. Cela permet de prendre des décisions plus riches, en tenant compte de tous les aspects importants tels que les finances, par exemple. Il n'est pas toujours facile de prendre des décisions de cette manière, car cela peut entraîner des désaccords. Les décisions prennent du temps et nous revenons souvent dessus. Certaines décisions sont difficiles à prendre avec tout le monde, comme lorsqu'une personne ne travaille pas bien dans l'équipe. Personne ne se sent légitime pour contrôler les autres, ce qui nous pousse à ne pas adopter de rôle de directeur. Les décisions liées à la gestion des ressources humaines sont également difficiles à prendre, car il n'y a pas de rôle précis dédié à cela. Nous ne sommes pas là pour donner des feedbacks négatifs. Ces décisions sont prises par le pôle gestion et le conseil d'administration, mais elles sont difficiles à prendre. Au fil du temps, nous avons constaté une diminution du nombre de volontaires pour les projets internationaux. Ces projets nécessitent beaucoup d'énergie en termes de communication, d'inscription, de formation, etc. Nous avons réalisé que cette énergie déployée ne correspondait pas toujours aux résultats obtenus. Nous devons prendre une décision sur l'avenir de ces projets internationaux, mais chacun d'entre nous a un lien émotionnel avec eux, ce qui rend le choix difficile, car il est lié à notre identité.

Quelle autonomie as-tu dans ton travail ?

J'ai un niveau élevé d'autonomie. Je travaille seule en tant que secrétaire, mais mon travail est fortement lié à celui des autres, ce qui signifie que parfois j'ai besoin d'attendre des informations de leur part. Je suis autonome, mais je ne suis pas seule dans mon travail, car je suis dépendante des autres. Par exemple, je suis responsable de la gestion des assemblées générales de l'organisation de jeunesse, où les deux tiers des membres doivent avoir moins de 35 ans. La recherche de jeunes membres relève essentiellement de ma responsabilité, bien que cela concerne toute la structure car cela dépend du financement. J'ai donc une grande autonomie, mais parfois j'aimerais être davantage accompagnée ou impliquer davantage les autres dans les choses qui nous concernent tous.

Comment se passe l'attribution des rôles et des tâches au sein de l'organisation ?

Chacun a un organigramme qui définit ses responsabilités. Il est possible de changer de fonctions lorsque les personnes changent de poste. Nous avons également la possibilité d'accompagner d'autres projets et d'occuper des rôles plus orientés vers l'animation. Il existe

des opportunités de formation pour renforcer nos compétences dans différents domaines. Nous avons le choix de faire d'autres choses en plus de nos tâches habituelles, ce qui permet de stimuler notre créativité. Ces possibilités dépendent des envies de chacun.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut avoir des impacts, positifs ou négatifs, sur la reconnaissance de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail, des résultats et de la reconnaissance existentielle ?

Tout est un peu lié. Le fait que les décisions ne soient pas prises par une seule personne participe au fait que nous n'avons pas de chef qui contrôle les autres. Cela signifie que nous avons besoin des autres collègues pour nous nourrir et avancer. Nous n'avons pas de droit de regard sur les autres, car chacun a son domaine d'expertise et occupe un rôle essentiel au sein de l'organisation. Notre travail consiste à coordonner les énergies, à veiller à ce que tout le monde se sente bien et à dépasser les tensions. Pendant la période de pandémie de Covid-19, nous avons dû nous adapter en travaillant à distance via des outils tels que Teams pour les réunions virtuelles. Cependant, cela a parfois mis à mal la cohésion d'équipe, ce qui peut être difficile. Nous avons constaté que le fonctionnement en équipe repose également sur les moments informels que nous partageons au bureau. L'autonomie peut également être difficile, car chacun travaille chez soi et il est difficile de contrôler ce que les autres font. Lorsque les choses ne vont pas bien, nous avonsun sentiment de moins d'autonomie. Cela a un impact sur notre bien-être, qui est une valeur essentielle chez Quinoa. Les frontières entre vie professionnelle et vie privée sont parfois floues, et notre énergie est également liée à cela.
Avant de rejoindre Quinoa, j'ai travaillé pendant 10 ans dans une structure horizontale chez H&M. Cependant, cette horizontalité impliquait également que chacun contrôlait les autres. Nous travaillions tous pour éviter les conséquences le lendemain. En arrivant chez Quinoa, j'ai réalisé la chance que j'avais de travailler dans une telle structure. On reconnaît chaque individu pour sa personne, et on est apprécié en tant qu'individu unique
Nous avons même fait appel à une facilitatrice graphique pour représenter notre mode de gouvernance par le biais de dessins, mais il reste encore des interrogations sur la gestion des tensions. Actuellement, c'est un sujet qui occupe une partie de notre réflexion. Les tensions interpersonnelles liées au travail peuvent être difficiles à gérer. Quinoa est encore en chemin vers une gouvernance horizontale et a aussi ses limites. Rien n'est figé chez Quinoa, nous avançons et évoluons constamment. Dans le secteur associatif, nous utilisons de nombreux outils issus du management. Les entreprises commencent à s'y intéresser également.

IrèneGarlanda, 29/06/23

Pourriez-vous me décrire votre rôle au sein de Quinoa ?

Mon rôle chez Quinoa s'est façonné au fil de quinze années de service, principalement dans les domaines de la finance et des ressources humaines. Mon engagement personnel s'est profondément enraciné dans nos réflexions internes. Le mode opératoire par défaut repose sur une approche horizontale, où les prises de décision sont collectives. Depuis 2018, nous avons formalisé notre fonctionnement en établissant un groupe de travail regroupant des membres de notre équipe ainsi que des membres du conseil d'administration. Cette initiative a été guidée par un facilitateur externe, visant à mieux cerner notre mode de fonctionnement. Cette démarche s'aligne avec notre aspiration croissante vers l'autogestion.

En tant que coordinatrice d'un secteur spécifique au sein de Quinoa, j'ai été confrontée au défi de cerner et d'articuler les besoins en coordination. Cette tâche s'est intensifiée avec notre équipe grandissante, maintenant forte de onze membres. Quinoa, en tant qu'organisation non gouvernementale reconnue par l'État fédéral et en tant qu'organisme de jeunesse agréé par les régions de Wallonie, Bruxelles, a pour vocation l'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire. Notre implication se manifeste au travers de diverses activités, telles que des stands de sensibilisation et des événements publics de grande envergure. Nous organisons fréquemment des débats cinématographiques, des animations éducatives dans les écoles et les établissements d'enseignement supérieur. Nous attachons une importance particulière à notre engagement dans des projets internationaux, notamment en Amérique latine, en Afrique et en Asie. Afin de soutenir ces initiatives, nous avons embauché deux personnes dédiées à la gestion de ces projets. De plus, des groupes de travail se forment au gré des individus souhaitant contribuer à ces projets.

De manière générale, qu'est-ce qui vous procure de la reconnaissance au sein de votre organisation ?

La reconnaissance au sein de Quinoa trouve en grande partie son origine dans notre mission qui vise à générer des changements positifs. L'acte de confiance qui nous est octroyé constitue en soi une forme de reconnaissance. Notre fonctionnement repose sur l'absence de surveillance constante, renforçant ainsi un sentiment de confiance absolue. Chacun porte la responsabilité de ses prises de décision dans sa sphère d'activité, tout en participant aux discussions collectives pour les questions d'ampleur.

Comment se passe la prise de décision au sein de votre organisation ?

La prise de décision est répartie entre les membres de l'équipe, chacun étant responsable dans son domaine respectif. Lorsque les décisions ont des répercussions au-delà de la sphère individuelle, elles sont soumises à l'examen de toute l'équipe en réunion. Cependant, cette approche peut engendrer certaines ambiguïtés, car certaines demandes portent sur des sujets mineurs, tandis que d'autres requièrent des validations plus substantielles. Nous tentons de clarifier le type de demande (avis ou confirmation) pour faciliter le processus de décision.

Quelle autonomie avez-vous dans votre travail ?

Le degré d'autonomie au sein de notre travail est considérable. Chaque membre de notre équipe dispose d'une marge importante pour mettre en œuvre ses idées et projets. Les consultations en équipe résultent souvent de l'incertitude personnelle plutôt que d'une nécessité organisationnelle. Bien que certaines formalités administratives soient incontournables pour des raisons de subventions, nous conservons une large latitude pour la mise en œuvre de nos activités. La démarche systémique qui guide Quinoa, où chaque facette du travail s'entrelace, favorise cette flexibilité et encourage l'innovation.

Comment les tâches et rôles sont-elles attribuées chez Quinoa, et comment sont-elles susceptibles de varier au cours d'une année par exemple ?

Chez Quinoa, les tâches et rôles sont définis en fonction des compétences et affinités de chaque membre de l'équipe. Certains rôles sont spécialisés, comme les finances et les ressources humaines, et restent relativement stables. L'engagement personnel guide les choix de chacun quant à leur domaine de contribution. Environ 80% de nos activités sont ancrées dans nos

domaines de prédilection, tandis que les 20% restants sont alloués à des perspectives de formation. Bien que certains rôles moins prisés retombent souvent sur les mêmes individus, nous favorisons également la rotation en cas d'absences prolongées. La participation à la prise de décision stratégique de l'équipe est une caractéristique fondamentale de Quinoa. Être inclus dans les décisions cruciales, malgré le défi que cela peut représenter, est hautement valorisant.

En quoi le mode particulier d'organisation de Quinoa est-il susceptible de générer davantage, négativement ou positivement, de reconnaissance ?

Notre mode d'organisation, basé sur la confiance et l'autonomie, renforce la reconnaissance positive au sein de Quinoa. La confiance témoignée envers les membres de l'équipe crée un sentiment d'appréciation pour nos compétences et nos contributions. Cependant, il est important de noter que ce même mode peut aussi engendrer des défis, notamment en encourageant certains individus à dépasser leurs limites par absence de contrôle strict.

Quel est l'impact de ce mode d'organisation sur la reconnaissance de l'investissement dans le travail ?

Dans le contexte particulier de Quinoa, où notre objectif est de contribuer à un monde meilleur, notre investissement dans le travail est intrinsèquement lié à notre mission. Cette relation étroite avec notre objectif génère un engagement profond dans nos tâches. Cependant, cette connexion peut parfois mener à un manque de limites personnelles, amplifiant notre investissement au-delà de ce qui pourrait être attendu dans un cadre plus conventionnel.

Quel est l'impact de ce mode d'organisation sur la reconnaissance de la pratique de travail ?

Notre mode d'organisation a un effet marqué sur la reconnaissance de notre pratique de travail. Les retours financiers positifs de nos bailleurs de fonds témoignent de notre efficacité et de notre impact. En tant qu'ONG innovante, notre agilité et notre capacité à innover et à évoluer sont reconnues par nos pairs. La qualité de nos animations et initiatives est également saluée, contribuant à une reconnaissance positive.

Quel est l'impact de ce mode d'organisation sur la reconnaissance existentielle ?

Le bien-être au sein de Quinoa est profondément influencé par notre mode d'organisation. La flexibilité de nos horaires et la possibilité de travailler de manière autonome contribuent à une meilleure qualité de vie. Le contrôle personnel sur le temps et la flexibilité pour travailler même pendant le week-end améliorent notre bien-être global. Cette autonomie, cependant, peut parfois conduire à la fatigue en raison des attentes élevées et de la responsabilité accrue qui en découlent.

Charlotte Limborg, 29/06/23

Hello ! Pourrais-tu m'éclairer un peu sur ton rôle au sein de l'organisation Quinoa ?

Cela fait maintenant 3,5 ans et demi que j'évolue ici. Auparavant, ma mission était de gérer les interactions avec nos partenaires, en particulier ceux à l'échelle internationale. J'étais en charge des partenaires internationaux, en lien avec les scouts et tous ceux qui se lancent dans des camps

à l'étranger, qu'il s'agisse de stagiaires, d'infirmières, et bien d'autres. J'ai depuis janvier recentré mon attention sur les scouts partant en camp à l'étranger, les stagiaires, les infirmières, etc. À l'interne, je fais partie du pôle pédagogique de Quinoa, aux côtés des pôles gestion et communication. Si je devais résumer ma perception, je dirais que nous sommes autogérés, respectant les principes d'autonomie et de responsabilité, tout en évitant le contrôle excessif. Cependant, il est important de noter que nous ne fonctionnons pas avec une gouvernance partagée impliquant des rôles tournants, excepté pour certaines situations comme les réunions d'équipe où chacun assure la modération et la prise de notes. Ces cas constituent en quelque sorte des rôles tournants à part entière.

Abordons maintenant la question de la reconnaissance au travail, qu'est-ce qui te procures personnellement de la reconnaissance au sein de Quinoa ?

Ce qui semble procurer le plus de reconnaissance, ce sont en réalité les retours émanant des participants aux formations, ainsi que des demandeurs de ces formations. Il peut s'agir des retours des enseignants, des élèves eux-mêmes, et même du public extérieur. Du fait de notre grande autonomie et de l'absence d'un contrôle quotidien, il n'y a pas de rétroaction quotidienne. Cependant, nous ressentons un soutien et un enthousiasme qui nous donnent l'impression que nous avons besoin de l'avis de l'équipe, que l'équipe nous soutient, etc.

Comment se déroule le processus de prise de décision au sein de votre organisation ?

Il s'agit d'une question cruciale, car nous sommes actuellement en train de réfléchir à un processus plus structuré pour les prises de décision internes, car la situation n'est pas encore claire à ce stade. Jusqu'à présent, ces décisions ne sont pas formalisées dans des documents officiels. Par conséquent, elles sont principalement prises au cours de nos réunions d'équipe qui ont lieu une fois toutes les deux semaines. Après ces réunions, nous mettons en place un ordre du jour collaboratif, qui nous permet de préciser les attentes des participants par rapport à cet ordre du jour. Lorsqu'il est difficile de trancher, nous optons pour la mise en place d'une réunion d'équipe pour discuter de la question, en déterminant si nous avons besoin d'avis, de séances de réflexion en groupe ou simplement d'informations complémentaires. Ce processus s'avère intéressant car il permet de mieux cadrer le sujet. Cependant, il est important de noter que lorsque nous donnons notre avis, les membres de l'équipe s'attendent à ce que nous prenions en compte cet avis, même si ce n'était pas forcément notre intention première. L'un des écueils que nous rencontrons est de décider de ne pas impliquer tous les points lors des réunions d'équipe, par crainte d'avoir trop d'avis différents. Cette question demeure encore un sujet de réflexion : quand faut-il prendre des décisions de manière collective ou individuelle ? Récemment, lors d'une matinée de réflexion la semaine dernière, une proposition a été avancée pour les futures décisions : les personnes impactées par une décision doivent être écoutées et prises en compte dans le processus de prise de décision. Cependant, cette proposition n'en est qu'à ses débuts et n'a pas encore abouti à des conclusions concrètes. Parallèlement, nous sommes en train de remettre en question nos projets internationaux. Si cela n'a pas un gros impact sur moi personnellement, il en va tout autrement pour ceux qui s'investissent massivement dans ces projets internationaux. Étant donné que Quinoa a été fondée dans cet esprit, il est indéniable que ces projets ont une grande influence sur notre organisation. Cependant, un point faible de notre fonctionnement réside dans le fait que les décisions collectives reposent sur la volonté individuelle, bien que la plupart d'entre elles soient fondées sur le bon sens. Il est essentiel d'impliquer davantage les membres de l'équipe dans ce processus de décision.

Parlons maintenant de votre niveau d'autonomie au travail. Comment le décririez-vous ?

C'est une question complexe, car l'ampleur de mon autonomie dépend de l'interprétation que l'on en fait. Je trouve que répondre à de telles questions peut s'avérer difficile, surtout lorsque l'on se base sur une vision hiérarchique. Pour être clair, je bénéficie clairement d'une grande autonomie, et je n'ai pas besoin de justifier chacune de mes actions. Toutefois, je tiens à préciser que cette autonomie ne s'élève pas à 100 %, car le travail d'équipe joue également un rôle crucial. En réalité, je considère cette autonomie davantage comme une richesse que comme une contrainte. Cette conception est étroitement liée à mon besoin intrinsèque (17 :30) de solliciter l'avis des autres. J'ai l'intention de proposer différents outils et méthodes de consultation, encourageant ainsi une approche plus opportuniste que contraignante. Je valorise les retours d'expérience qui viennent nourrir mes réflexions et apportent une dose de réassurance. Cependant, il est important de souligner que mon niveau d'autonomie est influencé par divers facteurs.

En quoi le mode d'organisation particulier de Quinoa peut-il influencer, de manière positive ou négative, la reconnaissance au travail ?

Les répercussions positives et négatives de la reconnaissance du public ont un impact significatif. En fait, notre autonomie joue un rôle déterminant dans l'amplification de la reconnaissance. Lorsque vous créez un projet de vos propres mains, vous ressentez une satisfaction profonde, car il émane de votre propre initiative. En tant qu'un des cinq animateurs d'ici, il est fréquent d'être sollicité pour animer des événements avec un grand nombre de participants, par exemple, une animation impliquant 40 participants. Dans ce contexte, lorsque les retours sont positifs, la reconnaissance prend une dimension particulière, car elle est directement liée à votre créativité et à vos idées. En revanche, dans les situations où vous n'êtes pas à l'origine de l'idée, vous pouvez vous sentir moins reconnu.

Comment ce modèle organisationnel peut-il potentiellement impacter la reconnaissance d'un point de vue existentiel ?

En ce qui concerne l'équipe, je considère que ma reconnaissance découle en grande partie du travail que je fournis, ce qui revêt une dimension existentielle. Cela s'ajoute à la reconnaissance que je peux obtenir du public et à mon propre sentiment d'accomplissement personnel. Une grande part de cette reconnaissance provient des retours que nous recevons. Par exemple, lors d'une réflexion récente sur notre processus décisionnel, nous avons utilisé la méthode du "world café" avec trois questions (26 :45). Nous avons discuté de la manière d'apaiser les tensions interpersonnelles au sein de l'équipe. Nous avons évoqué des mesures bienveillantes, mais nous constatons qu'il est plus facile de s'exprimer lorsque quelque chose ne va pas. Cette difficulté à exprimer des critiques peut entraîner des problèmes, comme la difficulté à signaler qu'un membre de l'équipe ne remplit pas correctement ses tâches. Cette vulnérabilité est exacerbée par notre culture de la bienveillance, qui peut parfois créer des situations compliquées. Cependant, j'ai observé un changement significatif l'année dernière lors d'un changement de poste, où j'ai pu exprimer mes frustrations à l'égard de problèmes non résolus. Ces problèmes ont été abordés lors d'une table de réflexion, ce qui a permis de libérer des tensions similaires à des conflits interpersonnels. Parfois, il est difficile de reprendre des tâches non effectuées par un collègue. Recevoir toutes ces remarques peut être déstabilisant (30 :25). J'estime qu'il est positif que nous soyons passionnés par notre travail et investis, mais cet enthousiasme peut également être source d'épuisement. Il semble que les taux de burn-out soient en augmentation dans le secteur associatif. L'impact sur la santé du projet est également plus prononcé. En ce qui me concerne, il m'apparaît impossible de voir croître une gouvernance horizontale. Même

si nous sommes débordés, nous n'accepterions pas un nouveau collègue sans nous rendre compte que cela ne réduirait pas la charge de travail, mais la complexifierait en raison de processus plus élaborés. Les défis sont de taille pour assumer cette responsabilité, mais l'expansion semble improbable, car elle se traduirait par une charge accrue et une gestion plus complexe.

Y a-t-il d'autres points que vous aimeriez ajouter ?

Nous touchons un point crucial autour de la gestion horizontale à mesure que la situation évolue. Des critiques émergent quant à la gestion horizontale. Les défis sont plus évidents lorsqu'il s'agit de recrutement et de licenciement. J'exprime ici mon point de vue personnel. Je suis une personne très organisée, et cela constitue une force primordiale dans le contexte de l'autonomie. Cependant, cela peut également devenir un facteur d'exclusion, car ceux qui ne sont pas débrouillards, autonomes et organisés peuvent se sentir déstabilisés. Les personnes de référence existent, mais il peut être difficile de les solliciter, car elles sont souvent surchargées de travail. La coordinatrice, par exemple, a tellement de tâches à gérer qu'elle ne peut pas prendre en charge la gestion complète de l'équipe. La possibilité de solliciter une personne de référence existe, mais la plupart n'osent pas le faire, de peur de déranger. Ainsi, certaines personnes se retrouvent seules face à leur travail, ce qui devient un fardeau considérable. Dans certains cas, cette situation peut inverser la dynamique de la reconnaissance, car ces individus peuvent se sentir incompétents de ne pas parvenir à gérer seuls. Nous réalisons que nous avons également une part de responsabilité en tant que structure, car nous ne sommes pas toujours adaptés pour accueillir la différence. Une fois que nous intégrons une personne différente, des difficultés émergent. Les stagiaires posent parfois problème, surtout s'ils ne sont pas autonomes. Il est compliqué de les aider à tirer le meilleur parti de leur stage, car cela ne fait pas partie de la culture du stage, et cela ne convient qu'à un certain type de profil. Cela soulève un point très intéressant. Bien que nous prônions une gouvernance horizontale en théorie, nous sommes conscients que l'expérience et l'ancienneté confèrent un poids différent. L'équité totale est difficile à atteindre, car il est difficile de supprimer complètement les rapports de domination implicites. Une phrase qui résume cette idée pourrait être : "Ignorer ou invisibiliser les rapports de pouvoir inhérents à la société sous prétexte de gouvernance horizontale serait une erreur. Il est crucial de les reconnaître et de les intégrer dans les mécanismes, car ils sont omniprésents et font partie intégrante de notre identité. Le défi consiste à créer des mécanismes qui tiennent compte de cette réalité et à les concevoir de manière à atténuer leur impact autant que possible. Nier leur existence du fait de la gouvernance horizontale serait voué à l'échec."

Charlotte Cirriez, 30/06/23

Peux-tu me décrire ton rôle au sein de l'organisation ?

J'exerce en qualité de gestionnaire de produits spécialisés dans la protonthérapie, où je suis chargé de superviser les processus de flux de travail et d'intégration. Mon champ d'action englobe également l'expérience utilisateur, les interfaces entre les utilisateurs et les machines. Au sein d'IBA, nous concevons des machines de protonthérapie, mais nous ne développons pas le logiciel de planification des traitements. Notre coopération s'étend largement à des partenariats avec les fournisseurs de ces types de logiciels. Mon poste chez IBA a été inauguré après avoir suivi une formation en intelligence collective proposée par l'entreprise au milieu de l'année 2022. Ensuite, j'ai eu l'opportunité de participer à diverses formations, totalisant onze jours, incluant notamment celle en intelligence collective. Cette initiative nécessitait que nous exposions nos motivations. La formation en question réunissait douze participants et avait pour

objectif de nous apprendre à faciliter des ateliers, à maîtriser des outils d'intelligence collective et à gérer l'énergie de groupe. Cette expertise nous serait ensuite utile pour animer les différentes équipes au sein de l'entreprise. Dans cet esprit, une étape cruciale s'est rapidement présentée, avec la décision de la direction de mettre en œuvre une expérience d'intelligence collective intitulée : "Comment améliorer la rentabilité chez IBA ?" Cette démarche a nécessité l'organisation d'ateliers au sein de toutes les équipes pour recueillir et filtrer les idées. Cette approche ascendante a permis de générer trente idées visant à réduire les coûts ou à accroître les revenus, et ces idées ont donné naissance à trente projets concrets. Ce processus décisionnel collectif a été élaboré sans aucune intervention de la direction, illustrant une démarche purement ascendante. J'ai eu l'occasion d'échanger brièvement avec le PDG à ce sujet, et il était clair que cette initiative était porteuse de sens pour lui. Bien que l'entreprise ne soit pas encore totalement gérée de manière collective, il existe une réelle volonté d'explorer les potentialités de cette approche pour recueillir des retours. J'ai entamé ce parcours il y a de cela sept ans, dès le premier septembre.

Comment se déroule le processus de prise de décision au sein de votre organisation ?

Mon entrée en fonction en tant que gestionnaire de produits a coïncidé avec ma participation à la formation en intelligence collective, créant ainsi des liens intrinsèques entre les deux. En tant que gestionnaire de produits, ma responsabilité consiste à diriger une équipe multidisciplinaire composée de représentants de chaque domaine de produit. Mon rôle central est de coordonner les parties prenantes du produit, en étroite collaboration avec les ingénieurs en recherche et développement, les ingénieurs sur site, ainsi que les départements qualité et réglementaire. Mon périmètre d'intervention inclut également les clients et les représentants internes de nos clients. Il est important de noter que je ne suis pas la cheffe d'équipe à proprement parler, mais j'assume néanmoins un rôle de leadership au sein de cette équipe. C'est précisément dans cette dynamique que la mise en œuvre d'une approche de prise de décision collective trouve une application idéale. J'ai rapidement mis en pratique les enseignements que j'ai acquis, car mon objectif est de veiller à ce que toutes les décisions soient prises de manière consensuelle. Il ne s'agit pas simplement de ma propre prise de décision, mais plutôt de m'assurer que chaque choix repose sur une compréhension holistique de la situation, englobant toutes les perspectives.

Quelle autonomie avez-vous dans l'exécution de vos tâches ?

Ma latitude opérationnelle est considérable, notamment en raison de la répartition des responsabilités au sein de l'équipe (nous sommes cinq responsables, chacun en charge d'une partie du produit). Au-dessus de ce niveau de responsabilité individuelle, nous avons un responsable du programme qui supervise l'ensemble. Dans mon domaine de responsabilité spécifique, je bénéficie d'une autonomie relative. Cependant, des arbitrages sont nécessaires pour hiérarchiser les différentes parties du produit. Cela s'inscrit dans la logique de la construction de notre feuille de route. Il est impératif que je rende compte de mes actions, mais cette obligation s'inscrit dans une logique cohérente avec les attentes fixées.

Comment sont attribués les rôles et les tâches au sein de l'organisation ?

Au cours des sept dernières années, j'ai connu deux changements de poste. Il est important de noter que les rôles peuvent évoluer au sein d'une même fonction en fonction de l'expérience, de l'ancienneté et du contexte de l'équipe. Cette adaptabilité s'explique en partie par notre flexibilité organisationnelle, dans la mesure où les mouvements internes sont relativement fréquents. Il est donc possible de modifier les tâches en fonction de ces facteurs.

Dans l'ensemble, quels sont les éléments qui vous procurent de la reconnaissance au sein de l'organisation ?

La reconnaissance au sein de notre organisation découle principalement des retours que nous recevons des différentes équipes avec lesquelles nous interagissons. Les commentaires de ma responsable et de tous mes collègues revêtent une importance particulière, d'autant plus que mon rôle actuel implique une interaction intensive. Par conséquent, cette reconnaissance est essentiellement ancrée dans les retours que je sollicite régulièrement auprès de mes pairs. Le feedback de ma responsable est incontournable, puisqu'il peut influencer les avantages tels que les primes, mais il est largement alimenté par les commentaires des autres individus.

Comment ce mode d'organisation peut-il impacter la reconnaissance de la pratique de travail ?

Évaluer la reconnaissance dans mon rôle de gestionnaire de produits présente des nuances particulières. En effet, les résultats de mon travail ne se traduisent pas nécessairement par des produits finaux concrets. Mon travail se concentre davantage sur les interactions, la coordination et l'alignement. Par conséquent, il est difficile d'établir une relation directe entre une action spécifique que je mène et un résultat immédiat. Néanmoins, c'est précisément cette complexité qui renforce l'importance des commentaires positifs sur ma manière de travailler. Ces retours me confirment que ma contribution est significative et que mon rôle est pleinement reconnu.

En quoi ce mode organisationnel unique peut-il influencer positivement ou négativement la reconnaissance de votre investissement au travail ?

L'aspect positif de notre structure organisationnelle est qu'elle encourage la flexibilité, ce qui peut générer un sentiment de reconnaissance accru. La capacité d'ajuster nos rôles et nos tâches en fonction des besoins renforce cette impression. Cependant, cette même flexibilité peut également susciter des inquiétudes, en particulier en ce qui concerne la clarté des attentes. Parfois, les contours flous peuvent donner lieu à des malentendus. D'un autre côté, cette flexibilité a l'avantage de reconnaître que chaque individu est bien plus qu'une simple liste de tâches, mais une entité complexe avec des compétences variées et des relations interpersonnelles. Cette approche peut contribuer à une meilleure compréhension mutuelle, même si elle peut occasionnellement donner lieu à des incompréhensions. Par ailleurs, il est important de reconnaître qu'une certaine prise de conscience du temps requis pour certaines tâches, qui pourraient sembler marginales, peut être nécessaire. Par exemple, ma participation à la formation en intelligence collective et mon soutien aux autres équipes pour l'implémentation de ces outils ne font pas strictement partie de mes attributions. Cela peut donc exiger une certaine discipline pour éviter que de telles tâches n'empiètent trop sur mon rôle principal. Cependant, cela reflète également la nature dynamique et adaptable de notre organisation.

De quelle manière ce modèle organisationnel unique peut-il impacter la reconnaissance des résultats obtenus ?

Dans le contexte de la reconnaissance des résultats, notre organisation a mis en place divers mécanismes, tels que les "above and beyond awards" (récompenses pour contributions exceptionnelles). Auparavant, nos évaluations étaient basées sur des objectifs personnels, ce qui avait l'avantage de lier les objectifs individuels à d'autres aspects de l'entreprise. Cela

permettait une évaluation plus concrète du développement personnel, bien que cela puisse réduire la reconnaissance existentielle. Bien que nous ayons adopté une approche différente aujourd'hui, avec moins de focalisation sur des objectifs individuels, nous avons peut-être perdu une certaine clarté en ce qui concerne les résultats attendus de chacun.

Travailleuse anonyme IBA, 30/06/23

Quel est ton rôle au sein de l'organisation IBA ?

Cette partie est volontairement masquée afin de conserver l'anonymat de la personne.

De manière générale, au sein de votre organisation, quels sont les éléments qui vous amènent à ressentir de la reconnaissance ?

Dans notre contexte, la reconnaissance prend principalement une forme matérielle. Nous observons une reconnaissance financière grâce à l'instauration de notre nouveau système "At Our Best". Ce système a pour but de rémunérer à la fois les actionnaires et les employés de manière équitable. Ce changement majeur a été mis en place il y a environ deux ou trois ans pour répondre à la frustration qui résultait de la disparité de rémunération entre les employés et les actionnaires. De plus, nous avons introduit une autre initiative baptisée "Above and Beyond Awards", qui permet à un employé de reconnaître les efforts exceptionnels accomplis par un collègue, allant au-delà des attentes. Lors de la distribution de ces récompenses "above and beyond", deux types d'émotions sont généralement suscités. D'un côté, il peut y avoir un sentiment négatif, car la rémunération accordée à une personne est rendue visible à tous, pouvant engendrer des frustrations, dans la mesure où presque tout le monde a un jour l'impression d'avoir fait un effort supplémentaire. D'un autre côté, des collaborateurs ont exprimé un ressenti positif, témoignant d'une reconnaissance non seulement de la part de leur responsable, mais également de toute l'équipe. Cette visibilité accrue a généré une forte mise en avant, créant ainsi une expérience positive liée à la reconnaissance. Cela a renforcé le sentiment positif d'être reconnu et d'avoir son nom circulant au sein de l'équipe. Par ailleurs, la reconnaissance est également accordée pour les contributions dans le cadre de notre domaine d'activité spécifique au sein d'IBA, où nous jouons un rôle prépondérant dans le domaine médical, notamment dans les domaines de la protonthérapie et de la radiopharmacie. De plus, une forme de reconnaissance plus immatérielle est attribuée en lien avec la mission d'IBA et son impact sociétal global. Sur un plan plus personnel, il y a une forme de reconnaissance liée à la prise de responsabilités et à la possibilité de saisir de nouvelles opportunités. Cette possibilité d'évolution représente une valeur ajoutée considérable pour les employés, qui peuvent ainsi percevoir leur travail comme étant plus gratifiant. La reconnaissance au sein du travail peut prendre différentes formes, allant des demandes d'augmentation salariale à la simple expression de gratitude. Par le passé, une initiative marquante, "IBA 4.0", avait été mise en place pour promouvoir la reconnaissance envers chaque individu au sein de l'entreprise. Réintroduire des éléments visuels tels que des autocollants pourrait être envisagé pour symboliser ces actes de gratitude, répondant ainsi aux attentes de certains collaborateurs souhaitant une reconnaissance plus tangible.

Comment se déroule le processus de prise de décision au sein d'IBA ?

Le processus de prise de décision au sein d'IBA se caractérise généralement par une approche collaborative. Dans mon équipe, j'ai tendance à solliciter l'avis de mes collègues sur divers

sujets, notamment ceux de nature opérationnelle ou technique, afin de les impliquer activement et de favoriser leur intégration. Cette approche se révèle particulièrement efficace dans le cadre de la gestion du changement. Mon observation est que les discussions préalables au processus décisionnel facilitent grandement la phase de décision elle-même. Même si un consensus absolu n'est pas toujours atteint, les avantages et inconvénients d'une décision sont discutés, ce qui renforce la prise de parole et représente un événement significatif. Il est rare que des décisions soient imposées de haut en bas, et personnellement, j'ai rarement été en désaccord total avec une décision prise de cette manière. Dans la plupart des cas, la décision est prise dans un esprit de partage et de collaboration.

Quelle autonomie avez-vous dans votre travail au quotidien ?

Au sein de mon équipe, nous bénéficions d'une autonomie totale dans le cadre de nos responsabilités définies. Si je souhaite apporter des modifications à nos méthodes de travail, j'ai la liberté de le faire, bien que je doive prendre en compte les éventuels impacts sur d'autres départements. Cela signifie que je dois évaluer attentivement les conséquences de ces changements, en équilibrant les gains potentiels par rapport aux difficultés probables. La collaboration joue ici un rôle crucial, car nos actions ont souvent des répercussions immédiates sur d'autres équipes, telles que la chaîne d'approvisionnement et les finances.

Comment sont attribués les rôles et les tâches au sein de l'organisation ?

Dans notre quotidien professionnel, nous sommes souvent confrontés à une problématique liée à la clarification des rôles et responsabilités chez IBA. Cela peut s'expliquer par le fait que notre entreprise ne soit pas profondément ancrée dans le secteur industriel (17:00 important). En conséquence, les attributions de rôles évoluent constamment. Chaque année, nous sommes appelés à remettre en question ces attributions en raison de diverses raisons. Parfois, il peut s'agir de la découverte de tâches non couvertes par les rôles existants, nécessitant ainsi une extension de ces attributions. D'autres fois, des réorganisations internes peuvent conduire à un chevauchement de fonctions. Cette rotation des rôles et des responsabilités peut représenter un défi pour les employés, car elle exige une résilience constante et une remise en question continue. Pour certains profils, il peut être difficile d'accepter ce type de changement et de s'adapter à cette rotation. Toutefois, cela offre également la possibilité d'être constamment confronté à des défis et à des remises en question, favorisant ainsi l'amélioration continue et permettant à certains de résoudre des préoccupations liées aux écarts ou aux chevauchements de rôles, contribuant ainsi à clarifier leur situation. Cette approche offre l'avantage de montrer des progrès constants et une évolution positive. En ce qui concerne les tâches, notre équipe est particulièrement sujette à la rotation en raison de la nature hautement polyvalente de notre travail. Nos responsabilités s'étendent sur différentes périodes, allant de l'achat à la livraison de matériel pour les installations. De plus, la durée des projets varie considérablement. Les projets d'installation chez IBA peuvent s'étaler sur une période allant d'un à cinq ans, en fonction de la complexité et de la taille des installations. Parallèlement, il existe des projets à durée beaucoup plus courte, par exemple dans le domaine de la radiopharmacie, où l'installation peut être achevée en quelques semaines seulement. Notre équipe doit jongler en permanence entre des tâches de fond et des tâches plus urgentes, en fonction des différentes phases des projets. En outre, IBA encourage la rotation des postes environ tous les deux ans, avec une politique d'accessibilité de tous les postes à tous les collaborateurs au sein de l'entreprise. Un nouveau système, appelé "HR Mind", a été mis en place pour faciliter la visibilité des postes vacants et des candidats internes intéressés par des mouvements internes. De plus, un système permet aux collaborateurs internes souhaitant changer de poste de se déclarer auprès de leur manager,

même en l'absence de poste ouvert. Cette flexibilité permet notamment à un membre de l'équipe de la documentation de postuler pour un rôle au sein de l'équipe des achats, en raison de similitudes entre les méthodologies utilisées dans ces deux domaines.

De quelle manière ce mode d'organisation particulier peut-il influencer, positivement ou négativement, la reconnaissance de la pratique de travail ?

Sur un plan positif, l'approche collaborative de prise de décision offre à chaque individu la possibilité d'exprimer ses préoccupations concernant la qualité de son travail. En raison de cette approche collective, les employés se sentent libres de communiquer des commentaires constructifs et d'exprimer tout mécontentement qu'ils pourraient ressentir. Cette ouverture encourage ainsi une culture où la prise de parole est valorisée et permet aux individus de se sentir entendus. Cependant, du côté négatif, si les décisions prises ne répondent pas aux attentes d'un employé qui a exprimé une insatisfaction concernant la qualité de son travail, cela peut laisser un sentiment d'insatisfaction persistant, résultant de la perception que ses préoccupations n'ont pas été prises en compte de manière adéquate. En ce qui concerne l'autonomie, il est indéniable que notre équipe bénéficie d'un niveau élevé d'indépendance dans l'exécution de ses responsabilités spécifiques. Cependant, cette autonomie peut également créer une situation où chaque individu est libre d'interpréter ses responsabilités d'une manière qui lui est propre, ce qui peut conduire à des variations dans la qualité du travail fourni. Cela est d'autant plus complexe à gérer en raison du manque de directives précises. L'aspect positif de l'autonomie peut se heurter à la difficulté pour les managers de rétablir un cadre clair lorsque des divergences surviennent. Cette situation est tout aussi difficile pour les employés.

De quelle manière ce mode d'organisation particulier peut-il influencer, positivement ou négativement, la reconnaissance existentielle ?

La reconnaissance existentielle est étroitement liée à la mission globale d'IBA. Elle s'articule davantage autour du but profond de l'entreprise et soulève la question de savoir comment cela peut impacter notre organisation dans son ensemble. Des retours de mon équipe ont souligné à quel point leur travail avait un impact concret sur la mission de l'entreprise. Par exemple, après avoir visité un site, ils ont pu constater comment leur contribution se traduit en fin de compte par un traitement de patient ou une détection de maladie. Cela renforce le sentiment d'utilité et de connexion entre leur travail quotidien et la mission globale d'IBA. En adoptant notre approche actuelle, caractérisée par une autonomie élevée et une collaboration intense, il est probable que cette compréhension de l'impact de leur travail sur la mission globale soit renforcée.

De quelle manière ce mode d'organisation particulier peut-il influencer, positivement ou négativement, la reconnaissance de l'engagement au travail ?

La question de la reconnaissance de l'engagement se rapporte essentiellement à la rémunération, un aspect salarial. Il est intéressant de noter que, bien que les augmentations salariales puissent engendrer une satisfaction temporaire, les individus ont tendance à rester insatisfaits sur le long terme en comparant leur rémunération à l'effort qu'ils fournissent quotidiennement. Pour ma part, la reconnaissance de l'engagement réside davantage dans des formes tangibles, telles que les autocollants de remerciement qui mettent en avant les personnes méritantes. Ces petits gestes peuvent grandement contribuer à mettre en lumière les individus et à renforcer leur motivation. L'association de cette reconnaissance à des cadres organisationnels spécifiques pourrait être envisagée pour renforcer cette dimension.

De quelle manière ce mode d'organisation particulier peut-il influencer, positivement ou négativement, la reconnaissance des résultats ?

Notre approche "At Our Best" avec le système de partage des bénéfices est un excellent exemple de reconnaissance des résultats. Ce système est directement lié à notre contribution aux résultats de l'entreprise, ce qui en fait une forme positive de reconnaissance. De plus, notre évaluation des employés se fait en fonction d'une grille de niveaux de compétence, allant de "starter" à "gourou", ce qui encourage un esprit d'équipe et une reconnaissance au-delà de notre propre domaine d'activité. Cette démarche vise à promouvoir l'amélioration des performances en mettant l'accent sur le travail d'équipe et la contribution globale.

Paul-Etienne Florent, 3/07/23

Peux-tu me décrire ton rôle au sein de l'organisation ?

Je suis arrivé chez IBA il y a neuf ans en tant que chef de projet spécialisé dans l'amélioration continue. Jusqu'en 2019, j'étais en charge de la logistique. Mon poste est maintenant Head of Logistics and Customs. Mes responsabilités englobent divers aspects de la logistique, notamment les opérations classiques de gestion des entrepôts, la réception des stocks et les manipulations de matériel. Mon équipe gère également le service client et les stocks, et elle est responsable de la gestion des inventaires de pièces détachées dans le domaine des services. Une partie de mon rôle est également de superviser les stocks. J'ai également une équipe dédiée à la logistique inversée, qui se concentre sur la gestion des flux de retour d'articles. Les spécificités de ces activités justifient la présence d'une équipe spécialisée. Un autre aspect de mon rôle est la gestion des douanes et des échanges internationaux. Nous avons un programme manager en charge de ces domaines, responsable de s'assurer que nous respectons les exigences douanières et commerciales de différents pays dans la fourniture de nos solutions. Cette transition vers le domaine des services implique des considérations et des déclarations différentes. Mon équipe comprend également deux chefs de projet.

De manière générale, qu'est-ce qui vous procure de la reconnaissance au sein de votre organisation ?

La reconnaissance au sein de notre organisation prend plusieurs formes. Nous avons mis en place un plan de rémunération et de valorisation appelé "At Our Best" qui nous permet d'avoir des discussions structurées sur la reconnaissance. Il y a également le programme "Above and Beyond Award" qui nous permet de mettre en avant les performances exceptionnelles. Nous avons récemment revu notre système de rémunération et de reconnaissance des employés pour intégrer une approche de partage des bénéfices de l'entreprise. Nous utilisons des points de partage des bénéfices pour récompenser les employés, et cela se rapproche d'un modèle d'actionnariat partagé. Cette approche garantit que les bénéfices sont partagés équitablement entre les actionnaires et les employés. En outre, nous avons des systèmes de promotion et de développement de carrière qui offrent aux employés des opportunités de croissance et de formation. Les formations techniques sont également un moyen de reconnaissance, car elles permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences certifiées. Nous encourageons également la reconnaissance interne à travers des événements et des team buildings, ainsi qu'en écoutant et en encourageant les idées nouvelles. Sur un plan personnel, la motivation découle également du sentiment de contribuer au bien-être des autres grâce à nos solutions techniques et de traitement.

Comment se passe la prise de décision au sein de votre organisation ?

La prise de décision au sein de notre organisation repose sur une approche collaborative. Nous favorisons l'intelligence collective et impliquons les membres de l'équipe dans le processus décisionnel. Cependant, dans certaines situations, la hiérarchie peut prendre des décisions unilatérales. Pour ma part, je veille à ce que les décisions importantes soient prises en consultation avec mon équipe. Je crois en l'importance de l'implication de chacun pour garantir que les décisions soient bien acceptées et compréhensibles. Cela garantit également que les points de vue variés sont pris en compte, ce qui contribue à un consensus solide. Nous travaillons constamment pour atteindre un accord mutuel sur les décisions clés et pour que chacun trouve sa place dans le processus décisionnel.

Quelle autonomie avez-vous dans votre travail ?

Mon niveau d'autonomie dans mon travail est en grande partie déterminé par les responsabilités qui me sont attribuées. J'ai une certaine marge de manœuvre pour prendre des décisions liées à mon domaine de responsabilité. Cependant, il y a des contraintes budgétaires et des considérations de ressources humaines auxquelles je dois me conformer. Par exemple, pour les opérations sous ma responsabilité, je dois allouer un budget et m'assurer d'obtenir l'approbation nécessaire. J'ai également la liberté de choisir les partenaires avec lesquels je souhaite travailler dans le cadre de la logistique. En ce qui concerne les questions financières et budgétaires, je dois prendre des décisions en tenant compte des répercussions potentielles. Cela dit, j'ai une certaine flexibilité dans la façon dont je gère mes centres de coûts, mais je reste responsable des résultats obtenus.

Comment se passe l’attribution des rôles et des tâches au sein de l’organisation ?

L'attribution des rôles et des tâches au sein de notre organisation varie en fonction du métier et de la position occupée. Dans mon expérience, les rôles et les responsabilités ont tendance à être plus stables au fil du temps. Par exemple, lorsque j'étais chef de projet, mes tâches évoluaient constamment en raison de la nature changeante du poste. En revanche, depuis que je suis responsable des opérations logistiques, mes responsabilités principales sont restées relativement constantes. Cela est dû à la nécessité d'assurer la stabilité opérationnelle tout en faisant évoluer certaines pratiques en fonction des besoins. Cependant, au sein de mon équipe, j'encourage la polyvalence et la rotation des tâches lorsque cela est possible. Par exemple, dans les opérations d'entreposage, nous encourageons la rotation pour que les membres de l'équipe puissent acquérir une expérience variée. Bien que nous n'ayons pas encore mis en place de rotations transversales entre différentes équipes, c'est une possibilité que nous envisageons pour l'avenir.

En quoi ce mode particulier d’organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance de la pratique de travail ?

Ce mode d'organisation a des répercussions importantes sur la reconnaissance de la pratique de travail au sein de notre entreprise. Un exemple concret est notre système de reconnaissance et d'évaluation, qui évalue les compétences et les performances pour un poste donné. Cela nous permet de reconnaître et de récompenser les évolutions et les améliorations dans la pratique de travail au fil du temps. Ce système met en lumière les progrès accomplis par chaque individu, ce qui favorise un sentiment de reconnaissance et de valorisation. Il offre une vision claire de

la manière dont quelqu'un évolue dans son rôle, ce qui renforce la reconnaissance existentielle. De plus, ce modèle d'organisation encourage également la participation de tous et favorise la proposition d'idées nouvelles, contribuant ainsi à la reconnaissance des contributions individuelles.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance existentielle ?

La reconnaissance existentielle est un élément essentiel de notre culture organisationnelle. Cependant, ce mode d'organisation peut présenter des défis en termes de mise en œuvre. Nous mettons en œuvre des mécanismes de reconnaissance tangibles, tels que des plans de rémunération et des récompenses, mais il peut être difficile de structurer et de formaliser la reconnaissance émotionnelle. Bien que nous encouragions les gestionnaires à prendre en compte les besoins individuels et à reconnaître les contributions de manière personnelle, il peut y avoir des variations en fonction des styles de gestion de chaque individu. Parfois, une approche trop structurée peut limiter la possibilité de reconnaissance plus informelle et spontanée. Néanmoins, notre culture encourage globalement la reconnaissance et la valorisation des contributions individuelles, ce qui peut renforcer le sentiment de reconnaissance existentielle au sein de l'organisation.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance de l'investissement dans le travail ?

L'impact de ce mode d'organisation sur la reconnaissance de l'investissement dans le travail est significatif. Il combine des éléments de reconnaissance des performances individuelles et de partage des bénéfices de l'entreprise. Par exemple, notre système de reconnaissance des niveaux de compétence et d'évaluation atteste de l'investissement continu dans le travail et permet de reconnaître les progrès accomplis au fil du temps. Cela crée un sentiment de valorisation et de reconnaissance pour les efforts déployés. De plus, notre approche de partage des bénéfices garantit que les employés participent aux résultats et aux succès de l'entreprise, ce qui renforce également le sentiment d'investissement et de contribution. Cependant, il est important de noter que l'investissement dans le travail peut être perçu différemment par chaque individu, et certaines formes de reconnaissance peuvent être plus tangibles que d'autres.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance des résultats ?

Ce mode d'organisation a un impact significatif sur la reconnaissance des résultats au sein de notre entreprise. Nous avons évolué d'un modèle axé sur les objectifs à un modèle plus transversal et partagé. Cela nous permet de reconnaître les réalisations et les résultats au-delà des objectifs stricts, en tenant compte des aléas et des facteurs externes qui peuvent influencer les performances. Cette approche plus holistique garantit que la reconnaissance des résultats est équitable et tenant compte du contexte. Elle favorise également un esprit d'équipe et une collaboration accrue, car les succès sont partagés collectivement plutôt que d'être attribués individuellement. Cela renforce le sentiment de reconnaissance et de contribution à des résultats globaux, et cela peut avoir un impact positif sur la motivation et l'engagement au travail.

Thomas Canon, 4/07/23

Peux-tu me décrire ton rôle dans l'organisation ?

Mon rôle actuel au sein du groupe consiste à assumer la responsabilité de la durabilité et de la stabilité du développement durable. Mon parcours au sein de la société m'a permis d'occuper divers postes, allant de la production au développement d'équipes, et m'a finalement conduit à ce poste par intérêt pour les concepts qui y sont associés. Mon rôle essentiel est de coordonner et de finaliser la stratégie de développement durable au sein d'IBA. Mon rôle est transversal et implique une collaboration avec différents départements tels que les approvisionnements, les ressources humaines, la qualité et le département corporate. Je sers de lien entre le corporate, le CEO, le conseil d'administration et les équipes opérationnelles. Je suis en charge de définir les stratégies et les plans d'action nécessaires.

Quelle autonomie avez-vous dans votre travail ?

Je bénéficie d'une autonomie significative, conformément à la culture d'IBA qui encourage l'autonomisation des employés. Il y a une grande latitude accordée à l'initiative individuelle. Mon rôle particulier implique de faire le tri entre ce qui est visible en société et les parties prenantes impliquées. Je formule des propositions d'actions et de stratégies, puis les soumets à la validation du conseil d'administration. En amont, je collabore avec différentes équipes pour évaluer la faisabilité de ces propositions. Mon travail est donc largement autonome, combinant à la fois la proposition et la validation. Cette approche d'autonomie prévaut dans de nombreux processus, en particulier dans le domaine du développement durable. Cette implication m'aide à me sentir connecté à la mission de l'entreprise et renforce mon sentiment d'appartenance.

Comment se passe l'attribution des rôles et des tâches au sein de l'organisation ?

L'attribution des rôles et des tâches au sein de l'organisation suit un rythme non linéaire tout au long de l'année. Il y a des périodes dédiées à la définition des objectifs stratégiques ainsi que des périodes dédiées à l'établissement des budgets. Naturellement, au fil de l'année, les priorités des tâches peuvent varier. Le début de l'année est généralement marqué par le processus de reporting où toutes les réalisations sont rassemblées. Notre certification B Corp, qui doit être renouvelée tous les trois ans, peut également entraîner des variations de priorités. De plus, nous sommes influencés par des facteurs externes tels que le climat, l'énergie et la biodiversité, qui peuvent également influencer nos priorités et notre travail. Des initiatives d'intelligence collective sont développées, basées sur les retours issus de ces interactions. Ces variations de priorités sont fréquentes, par exemple dans le cadre de groupes de travail sur différents aspects concrets du développement durable. Cette flexibilité est également perceptible dans des domaines tels que la mobilité, où des réglementations externes entraînent des changements de priorités, tels que l'adoption de voitures électriques. Cette approche encourage la reconnaissance au sein de l'équipe en favorisant l'intelligence collective et l'échange d'idées. Cette démarche renforce les liens sociaux et promeut un feedback constructif, ce qui a un impact positif sur la reconnaissance existentielle des collaborateurs.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance existentielle ?

Ce mode d'organisation a un impact significatif et positif sur la reconnaissance existentielle. La promotion de l'intelligence collective permet à chacun de s'exprimer et de contribuer à des débats sur des sujets variés, créant ainsi un sentiment d'innovation et de satisfaction parmi les participants. Cette démarche renforce le lien social et génère un feedback constructif,

contribuant à la reconnaissance existentielle. En encourageant les individus à mettre en lumière leurs caractéristiques et leurs contributions, ce mode d'organisation valorise la singularité de chaque individu. Cependant, il est important de reconnaître que bien que ce mode puisse susciter un sentiment de reconnaissance, il peut ne pas être totalement adhéré par tous les employés, certains pouvant le percevoir comme une tendance éphémère ou comme étant déconnecté de leurs préoccupations.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance de la pratique de travail ?

Ce mode d'organisation a des impacts positifs sur la reconnaissance de la pratique de travail. Il offre la possibilité d'interagir avec des personnes hors de son champ fonctionnel habituel, ce qui peut stimuler l'innovation et révéler de nouvelles perspectives sur des sujets tels que le développement durable et la biodiversité. Cette interaction interdisciplinaire crée une émulation et bouscule les processus établis, favorisant ainsi une reconnaissance positive des contributions individuelles. Cependant, il peut également présenter des défis. Les variations fréquentes des priorités et les interactions multiples peuvent parfois perturber la manière dont les tâches sont accomplies. Bien que cela puisse être perçu positivement, certaines personnes pourraient ressentir que leurs priorités ne sont pas prises en compte, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la manière dont elles perçoivent la reconnaissance de leur travail. En somme, ce mode particulier d'organisation a des avantages et des inconvénients en ce qui concerne la reconnaissance de la pratique de travail. Le passage à un modèle plus axé sur le collectif peut parfois être perçu comme un désavantage pour certains individus qui étaient auparavant reconnus pour leurs performances individuelles exceptionnelles. Trouver l'équilibre entre les objectifs individuels et collectifs peut être délicat et peut influencer la manière dont les employés perçoivent la reconnaissance de leur investissement.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance de l'investissement dans le travail ?

Chez IBA, notre approche de l'investissement dans le travail diffère des modèles traditionnels. Plutôt que de valoriser le simple nombre d'heures travaillées, notre culture met l'accent sur l'investissement global et la présence active au sein de l'entreprise. Les employés sont reconnus non seulement pour leur productivité quantitative, mais aussi pour leur engagement, leur réactivité et leur soutien. Cette approche valorise la qualité de l'investissement plutôt que sa quantité. En ce sens, le mode d'organisation actuel a un impact positif sur la reconnaissance de l'investissement dans le travail. Cependant, il peut également poser des défis. Le passage à un modèle plus axé sur le collectif peut parfois être perçu comme un désavantage pour certains individus qui étaient auparavant reconnus pour leurs performances individuelles exceptionnelles. Trouver l'équilibre entre les objectifs individuels et collectifs peut être délicat et peut influencer la manière dont les employés perçoivent la reconnaissance de leur investissement. Dans l'ensemble, ce mode d'organisation encourage la valorisation de l'investissement dans le travail d'une manière différente, mais il peut également susciter des réactions variées parmi les employés en fonction de leurs préférences et de leurs attentes.

Travailleuse anonyme IBA (4/07/23)

Peux-tu me décrire ton rôle dans l'organisation ?

Cette partie est volontairement masquée afin de conserver l'anonymat de la personne.

Comment se passe la prise de décision au sein d'IBA ?

Le processus de prise de décision au sein de notre organisation est marqué par une dynamique complexe et distinctive. Au sein de mon équipe, la situation est particulière, car chaque membre est responsable d'un produit spécifique. Cette singularité soulève des questions, notamment celle de notre cohésion en tant qu'équipe, vu que chacun se spécialise dans un domaine précis. J'aimerais souligner l'opportunité de capitaliser sur les compétences de chacun pour enrichir nos propres domaines d'intervention. Une pratique intéressante au sein d'IBA est celle d'organiser des sessions de collaboration, même en dehors de notre cadre habituel, où mon équipe se joint à l'équipe de R&D pour discuter de notre fonctionnement collectif. Cette démarche s'inscrit dans la transformation progressive d'IBA vers une entreprise plus autonome et émancipée, une transition qui se manifeste par la mise en place d'initiatives participatives. Les appels fréquents à la contribution volontaire sont une preuve tangible de cette orientation, avec des événements d'entreprise (appelés "bubbles") organisés en dehors des schémas habituels. Par exemple, lors de la planification de deux jours de retraite d'entreprise, en dehors du cadre d'IBA, des volontaires issus de différentes équipes sont sollicités pour prendre en charge l'organisation et la coordination. Cela témoigne de la confiance accordée aux collaborateurs pour élaborer le programme de ces deux jours de manière autonome. J'ai eu l'opportunité de participer en tant que volontaire en avril dernier (un modèle répliqué dans notre division, impliquant environ une centaine de personnes). Nous étions quatre personnes responsables de la planification de l'ordre du jour. Avant cela, nous avions effectué des enquêtes au sein de la division pour cerner les intérêts des participants (en impliquant les employés dans la sélection du programme). En collaboration avec nos collègues, nous avons développé quatre ateliers et proposé des activités ludiques telles qu'un jeu d'évasion et une dégustation de bières. Les managers se sont effacés, mais un sponsor du groupe de gestionnaires de notre division a été désigné pour répondre à certaines questions. Cette expérience a permis d'établir des liens solides avec les autres participants volontaires, créant un environnement enrichissant de collaboration et de partage d'idées. Bien que gratifiante, cette approche requiert un investissement de temps considérable et induit un sentiment de responsabilité et de confiance provenant de la direction. Le fait que nous soyons responsables de garantir que tous les collègues soient satisfaits de leur participation à ces deux jours engendre un mélange complexe d'excitation et de challenge, combinant la construction collaborative avec la nécessité de mener à bien nos tâches habituelles. Une dimension intéressante a émergé récemment, celle d'intégrer davantage de processus collaboratifs et participatifs lors de ces ateliers. Ainsi, des professionnels formés aux techniques d'intelligence collective interviennent, avec douze personnes au sein d'IBA ayant reçu une formation, parallèlement à la formation de dix autres personnes aux techniques de gestion des tensions (dont je fais partie). De plus, une vingtaine de leaders-managers ont été formés à ces deux techniques. La disponibilité de ces spécialistes dans divers domaines garantit que des expertises pointues sont à portée de main. Pour ma part, j'ai contribué en tant qu'animateur dans des sessions d'intelligence collective, où 112 sous-groupes, constitués de 15 à 20 personnes chacun et répartis à travers le monde, ont participé. Chacun a eu l'occasion de contribuer en générant des idées et des solutions pour améliorer les opérations d'IBA. Le processus de prise de décision suit une méthodologie en plusieurs étapes. Tout commence par le "M1" où l'ensemble d'IBA est consulté à travers ces 112 groupes. Chaque groupe est chargé de générer sept idées, en utilisant une technique de brainstorming visant à obtenir des contributions sur l'augmentation des revenus et la réduction des coûts. Chaque individu a un temps dédié pour réfléchir individuellement à la question, en générant un nombre défini d'idées. Ensuite, les participants sont regroupés par deux, avec pour objectif de dégager plus de trois idées par binôme. Par la suite, les groupes de deux sont reconfigurés en groupes

de quatre, où la consigne est à nouveau de conserver seulement trois idées. Enfin, tous les groupes de quatre partagent les idées retenues pour obtenir une liste collective de sept idées. Dans le "M2", les représentants de chaque groupe se réunissent physiquement, venant des États-Unis, de Chine et d'autres destinations, pour partager les sept idées générées par chacun des sous-groupes. L'objectif est alors de parvenir à une sélection de 30 idées au total (15 pour les coûts et 15 pour les revenus). La phase suivante, le "M3", consiste en une rétroaction des représentants à leur groupe respectif, partageant les idées collectives. L'ensemble d'IBA est ensuite appelé à enrichir ces idées, à les améliorer en y apportant des éléments spécifiques et à détailler les points d'attention nécessaires pour chaque proposition. Le "M4" marque une nouvelle étape ascendante, où les représentants repartent avec ces idées enrichies pour élaborer des plans d'action concrets. Une caractéristique intéressante de ce processus est la participation limitée des managers, avec seulement huit groupes comprenant tous les managers. Cette approche favorise l'inclusion de personnes au sein de l'organisation qui n'ont pas nécessairement de responsabilités formelles, leur permettant ainsi de s'exprimer et de prendre des responsabilités sur des sujets qui leur tiennent à cœur. Chaque représentant revient ensuite pour présenter ces plans d'action, et un vote est organisé pour évaluer la confiance de chacun envers ce processus décisionnel collaboratif et participatif. Bien que des améliorations pourraient être envisagées, la majorité des participants apprécient d'être consultés et impliqués. Cependant, quelques voix sceptiques subsistent, illustrant la diversité des opinions. Parmi les avantages notables de cette démarche figure la création de liens entre des individus issus de différents horizons au sein d'IBA. Cette connectivité dépasse les limites de nos équipes immédiates, créant un réseau interconnecté et puissant qui transcende les frontières organisationnelles.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance de la pratique de travail ?

L'approche organisationnelle unique que nous adoptons a des implications profondes pour la reconnaissance du travail que nous accomplissons. Pour ma part, l'interaction avec un large éventail de collègues au sein de l'entreprise contribue positivement à la manière dont mon travail est reconnu. Mon rôle ne se limite pas à mon domaine spécifique ; mon objectif n'est pas seulement de calculer des marges pour les ventes, mais de veiller à ce que le budget soit cohérent et prenne en compte une multitude de variables pertinentes pour nos activités sur le terrain. Mon engagement à établir des réseaux à travers l'ensemble de l'entreprise et à contribuer ainsi au succès global renforce ma propre reconnaissance. Mon rôle agit comme un lien unificateur, transcendant les limites entre les départements au sein de notre division. Cette dimension est particulièrement valorisante, car elle me permet de me sentir plus qu'une simple fonction dans une grande organisation comme IBA. Je suis convaincu que ce que je fais a un impact significatif et positif, non seulement dans mon rôle spécifique, mais aussi à un niveau plus global au sein de l'entreprise.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance existentielle ?

Le modèle organisationnel novateur que nous adoptons a un effet direct sur la reconnaissance existentielle que je ressens dans mon travail. La possibilité offerte par IBA de s'investir au-delà de nos responsabilités initiales renforce considérablement ce sentiment. L'entreprise encourage activement les volontaires à s'engager dans diverses initiatives, ajoutant ainsi des éléments rafraîchissants à nos tâches parfois répétitives. Mon propre cheminement en est une illustration tangible. Suite à ma participation à une formation sur la gestion des tensions, j'ai été galvanisé par la perspective d'explorer davantage et de progresser au sein de l'entreprise. J'ai été poussé à

envisager des rôles de leadership et à développer mes compétences dans de nouveaux domaines. La flexibilité d'IBA à investir dans le développement de ses employés, à les encourager à évoluer et à s'épanouir au sein de l'organisation, renforce ma reconnaissance existentielle. Cette approche engendre un sentiment de fidélité envers l'entreprise et cultive une atmosphère de camaraderie et de solidarité entre collègues, qui transcende les aspects purement techniques de notre travail quotidien.

Chloé Marbach (4/07/23)

Peux-tu me décrire ton rôle au sein de l'organisation ?

Mon rôle au sein de l'organisation est celui de Product Market Manager (PMM), et cela fait maintenant un an depuis que j'ai rejoint ALAN. Mon arrivée a été marquée par une circonstance peu commune, car j'étais enceinte de cinq mois au moment de mon recrutement, ce qui a apporté une dimension unique à ma transition. Après cela, j'ai profité de plusieurs mois de congé de maternité, une période qui a été exceptionnellement prolongée d'un mois par ALAN. Cela m'a offert une occasion remarquable d'immerger dans la culture ALAN et d'en saisir les spécificités. Actuellement, je tiens le rôle de PMM pour ALAN BE, mais il est à noter qu'ALAN possède également une équipe PMM en France, ce qui élargit encore davantage le panorama. Dans cette perspective, le PMM Lead était le huitième membre à rejoindre ALAN en France. Aujourd'hui, cette équipe s'est agrandie pour atteindre neuf membres en France, et bientôt dix, tandis que de mon côté, je représente la branche BE. L'une des caractéristiques saillantes de l'organisation chez ALAN réside dans son modèle non hiérarchique, se déployant en une structure fluide constituée de multiples cercles qui interagissent entre eux. Bien que je n'aie jamais eu l'occasion de visualiser cette structure, je la perçois comme une constellation de cercles qui se chevauchent. Dans ce maillage dynamique, je suis intégrée dans le "crew market" en Belgique, tout en étant membre de l'Unité BE. Par ailleurs, je fais partie de la sous-communauté PMM avec mes collègues français, tout en contribuant à la communauté marketing, englobant également les domaines du branding et du content marketing, où nous sommes une cinquantaine de collaborateurs. Cette configuration complexe donne lieu à une interconnexion d'interactions, renforcée par la présence de leaders d'équipe en Belgique, au nombre de trois ou quatre, qui agissent davantage en tant que guides, veillant à assurer cohésion et alignement au sein de leurs équipes respectives. Cette approche évolutive favorise une harmonie globale, sans qu'il y ait de supervision hiérarchique proprement dite. En effet, cette structure unique engendre trois types de "managers". Le premier type est le "coach", qui joue un rôle de soutien en matière de développement personnel et professionnel, contribuant ainsi à instaurer une approche centrée sur l'humain. Le deuxième type assume le rôle de "manager tradi", bien que cela ne s'accompagne pas des aspects opérationnels. Enfin, le dernier type englobe les aspects de "culture body" et de "buddy", contribuant à l'intégration et à la compréhension de la culture de l'entreprise, un rôle de guide essentiel.

En quoi ce mode d'organisation particulier peut-il influencer, positivement ou négativement, la reconnaissance du travail, de l'investissement dans les tâches, la reconnaissance existentielle et les résultats ?

Lorsqu'il s'agit d'évaluer l'impact de ce mode organisationnel particulier sur la reconnaissance du travail, l'investissement dans les tâches, la reconnaissance existentielle et les résultats, il convient de souligner qu'une distinction peut être établie entre les attentes personnelles individuelles et les propositions avancées par ALAN en termes de reconnaissance. Cette distinction est parfois amplifiée par le processus de recrutement rigoureux et détaillé mis en

place chez ALAN. Ce processus minutieux garantit que les individus qui rejoignent ALAN après la période d'essai ont été évalués avec soin sur une variété de critères. Cela contribue à renforcer la reconnaissance perçue en créant une appréciation minutieuse de chaque employé. Contrairement à certaines entreprises où cette approche peut ne pas être autant valorisée, le processus de sélection méticuleux d'ALAN renforce l'importance accordée à la reconnaissance. Quelle que soit la situation, je suis convaincue que la reconnaissance peut se manifester de diverses manières. L'une de ces manifestations réside dans l'expression verbale et écrite de l'impact du travail accompli, mettant en évidence comment il répond aux besoins et aux objectifs. Le deuxième élément crucial est la culture du feedback chez ALAN. Nous avons adopté une communication basée sur une plateforme de messagerie instantanée, en l'occurrence Slack. À cet effet, un canal spécifique, "Team Praise", a été mis en place, permettant à chaque collaborateur d'exprimer sa reconnaissance envers un autre membre de l'équipe. Les réactions sous forme de "likes", ainsi que les interactions entre les membres, fournissent une validation supplémentaire. Cette pratique joue un rôle significatif dans la reconnaissance, notamment lorsque nous travaillons en étroite collaboration avec les membres de l'équipe produits. Ceci est particulièrement pertinent dans des situations où des défis majeurs sont surmontés, comme ce fut le cas lorsque j'ai entrepris un projet de grande envergure, nécessitant une refonte complète du récit et des aspects commerciaux. Un autre exemple de ce modèle de reconnaissance est la mise en place de mini-praises, au sein de la communauté marketing. Chaque vendredi, nous prenons un moment pour exprimer notre reconnaissance de manière hebdomadaire. Un autre aspect important est la culture du feedback, profondément enracinée au sein d'ALAN. L'importance du feedback est soulignée à plusieurs reprises. Nous avons un processus de feedback régulier, rythmé par quatre moments clés au cours de l'année, en décembre et en juin. Ces périodes marquent des moments forts pour évaluer l'impact et le niveau de performance de chaque individu. Un élément notable réside dans la possibilité, tous les six mois, de solliciter une réévaluation salariale, en fonction de l'évaluation personnelle de notre niveau d'impact. Ce processus n'est pas basé sur le mérite, mais sur des critères factuels, ce qui est cohérent avec l'importance accordée à l'impact. Cette démarche intervient en parallèle de la reconnaissance basée sur l'évaluation. En outre, cette culture du feedback se traduit par un dialogue continu entre les membres de l'équipe, évitant ainsi d'attendre six mois pour bénéficier d'un feedback constructif. En fin de compte, cette approche est alignée sur les principes de leadership et leur amélioration. Je crois qu'un comité est chargé d'examiner si le travail effectué mérite une augmentation. Un autre aspect important à prendre en compte dans cette approche de reconnaissance réside dans la flexibilité offerte par la culture d'ALAN. Nous avons la liberté de définir nos horaires de travail et de choisir où travailler. Par exemple, hier, je me suis rendue au bureau car je n'étais pas suffisamment productive chez moi. De même, j'ai récemment décidé de prolonger mon congé d'une semaine, afin de récupérer après une période intense. Ce degré de flexibilité est intrinsèque à la culture d'ALAN, et il a un impact direct sur la reconnaissance. En effet, cette flexibilité renforce un sentiment de responsabilité vis-à-vis de nos rôles, de nos objectifs et de nos livrables, nous permettant de gérer notre emploi du temps de manière autonome. Cette approche se traduit par un niveau de confiance élevé envers chaque individu, encourageant l'autonomie dans la prise de décision. Je ressens personnellement que cette culture de flexibilité contribue grandement à la reconnaissance, car elle place la responsabilité de la gestion des objectifs entre nos mains. Je considère que cette flexibilité et cette autonomie sont des éléments essentiels qui m'empêcheraient de rechercher des opportunités ailleurs. L'absence de confiance envers mes compétences ne me permettrait pas d'atteindre un tel niveau de responsabilité en tant que marketeur. Malgré cela, cet environnement m'a permis de développer une maturité et une séniorité significatives. Dans le cadre de la prise de décisions autonomes, j'apprécie particulièrement la latitude qui m'est accordée et le sentiment de valorisation qui en découle. Lorsque nous prenons des décisions, nous les soumettons sur Github, puis nous

sollicitons la contribution de nos collègues. Nous clôturons la discussion lorsque nous le souhaitons. Par exemple, si je propose un plan A et que je décide finalement de le maintenir, cela relève de mon choix personnel. Cette approche nous permet d'évaluer l'efficacité de nos décisions après coup. Dans l'ensemble, je gère mon périmètre de manière autonome et prends mes décisions en toute indépendance. Il est essentiel de souligner que l'entreprise encourage l'acceptation de l'erreur. Un de mes axes d'amélioration personnelle consiste à oser exprimer mes désaccords. Chez ALAN, tous les membres sont encouragés à jouer le rôle de l'avocat du diable, mais il m'est souvent demandé d'aller encore plus loin dans cette démarche, en osant contester les décisions qui pourraient sembler inappropriées. Cela contraste avec l'approche courante, où le consensus est souvent recherché. Souvent, les décisions sont prises au sein de cercles restreints (cercles clos) de réunions. Une autre pratique courante est de remettre en question les décisions du PDG, même si cela signifie s'opposer à lui. Cette culture encourage l'expression libre d'idées et de désaccords, une approche que j'apprécie grandement. En conclusion, chez ALAN, la reconnaissance du travail, l'investissement dans les tâches, la reconnaissance existentielle et les résultats sont influencés positivement par une variété de mécanismes, notamment le processus de recrutement rigoureux, la culture du feedback, la flexibilité organisationnelle et la promotion de la prise de décision autonome.

Jonathan Orban (4/07/23)

Peux-tu me décrire ton rôle au sein de l'organisation ?

Bien sûr, je suis ravi de vous expliquer en détail mon rôle au sein de cette organisation dynamique et innovante. En tant que stratège du produit digital, mon champ d'action est vaste et passionnant. ALAN, une entreprise qui se consacre à une gamme complète de services liés à la santé, compte sur moi pour diriger la stratégie liée au produit digital. Cette facette cruciale de notre offre englobe une multitude d'aspects, des expériences des utilisateurs à l'interaction avec les administrateurs RH et les clients ayant besoin d'outils performants pour gérer des remboursements et interagir avec les patients. Mon rôle se matérialise par la mise en place d'une stratégie cohérente et percutante pour le produit digital en Belgique. Pour être plus précis, mon travail s'articule autour de la compréhension approfondie des besoins spécifiques du marché belge. Je me plonge dans les particularités de ce contexte pour identifier les priorités et déterminer les ajustements nécessaires. Mon objectif est d'optimiser chaque aspect du produit digital afin de répondre de manière optimale aux besoins de nos utilisateurs, qu'il s'agisse de simplifier la gestion des remboursements, de faciliter les interactions avec les patients ou de fournir aux administrateurs RH les outils dont ils ont besoin. Après avoir minutieusement évalué les besoins et défini les priorités, je partage mes conclusions avec l'équipe et je guide la mise en œuvre des solutions, en me concentrant sur les problèmes clés à résoudre.

De manière générale, qu'est-ce qui vous procure de la reconnaissance au sein de votre organisation ?

La reconnaissance au sein de notre organisation est multidimensionnelle, s'exprimant à différentes échelles et dans des aspects variés de mon rôle. À une échelle macro, ma capacité à aligner les individus et à créer une synergie au sein de l'équipe est source de reconnaissance. Cette aptitude à harmoniser nos efforts pour atteindre nos objectifs communs est hautement valorisée. De plus, ma contribution à l'impact global de l'entreprise est une source tangible de reconnaissance. Observer comment mes actions influent sur notre succès collectif et contribuent à notre mission me remplit d'une immense satisfaction. À une échelle plus fine, la reconnaissance se matérialise sous forme de réactions positives et de retours constructifs de la

part de mes collègues. Les interactions quotidiennes sont parsemées de signes de gratitude et de respect pour mon travail. Que ce soit à travers des conversations informelles, des messages de remerciement ou des commentaires élogieux sur la qualité de mes documents, je perçois constamment cette reconnaissance au jour le jour. De plus, nos évaluations semestrielles fournissent une occasion formelle de recevoir des retours détaillés de la part de mes collègues, soulignant ce que je fais bien et identifiant les domaines où des améliorations sont envisageables.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance existentielle ?

L'impact de notre mode d'organisation sur la reconnaissance existentielle est profond et significatif, influençant notre perception de soi et de notre place au sein de l'entreprise. L'autonomie au travail et la rotation des rôles et des tâches sont des aspects clés qui nourrissent cette reconnaissance existentielle. Chez ALAN, nous valorisons la capacité des individus à s'adapter, à évoluer et à se développer au-delà de leurs rôles spécifiques. Cette approche nous encourage à voir au-delà des frontières de nos fonctions et à considérer notre contribution globale à l'entreprise. Cette flexibilité et cette latitude dans la définition de nos tâches renforcent notre reconnaissance existentielle en soulignant notre capacité à prendre des décisions éclairées et à résoudre des problèmes de manière autonome. Être encouragé à identifier les domaines où nous pouvons apporter le plus de valeur à l'entreprise nourrit notre sentiment de contribution significative et de pertinence. Cette approche holistique nous considère comme des acteurs essentiels du succès de l'entreprise, renforçant ainsi notre reconnaissance existentielle en tant que membres précieux de la communauté ALAN.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance de la pratique de travail ?

Le mode d'organisation unique de notre entreprise a un impact significatif et positif sur la reconnaissance de la pratique de travail. Nous sommes encouragés à partager activement nos connaissances, nos expériences passées et nos meilleures pratiques au sein de l'équipe. Cette approche favorise un environnement de collaboration et d'apprentissage mutuel, où chacun peut contribuer en fonction de son expertise et de son expérience. La reconnaissance de la pratique de travail est renforcée par la reconnaissance de l'importance de l'expérience individuelle et de la créativité. Notre capacité à apporter des idées novatrices et des solutions basées sur nos expériences antérieures est hautement valorisée. Les échanges réguliers de bonnes pratiques et les discussions sur les méthodes éprouvées renforcent notre sentiment de pertinence et de reconnaissance pour notre expertise unique.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance de l'investissement dans le travail ?

L'impact de notre mode d'organisation sur la reconnaissance de l'investissement dans le travail est significativement positif. Chez ALAN, l'accent est mis sur un investissement personnel profond et un engagement sincère envers la mission de l'entreprise. Nous ne sommes pas simplement des exécutants, mais des acteurs engagés et passionnés qui contribuent activement à l'évolution et à la croissance de l'entreprise. Cette approche crée un environnement où l'investissement personnel est reconnu et valorisé. Le fait que chaque employé soit considéré comme un actionnaire de l'entreprise renforce ce sentiment. Nous sommes encouragés à réfléchir et à agir comme des propriétaires, ce qui renforce notre engagement à long terme et

notre dévouement envers le succès collectif. La reconnaissance de notre investissement se manifeste non seulement par des résultats concrets, mais aussi par notre capacité à prendre des initiatives audacieuses et à embrasser les défis avec enthousiasme.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il impacter, négativement ou positivement, la reconnaissance des résultats ?

La reconnaissance des résultats est au cœur de notre mode d'organisation, imprégnant chaque aspect de notre travail. Notre évaluation semestrielle repose sur les résultats tangibles que nous avons accomplis, mettant en lumière l'impact concret de nos actions sur l'entreprise. Cette approche renforce notre reconnaissance en nous fournissant une plateforme pour démontrer comment notre travail a contribué à des réalisations spécifiques. La connexion entre nos actions et les résultats obtenus est un élément essentiel de notre reconnaissance. Nous sommes encouragés à démontrer comment nos efforts ont directement influencé des succès tels que l'augmentation du nombre de membres ou la satisfaction accrue des clients. Cette approche renforce notre sentiment d'accomplissement et de contribution significative, tout en soulignant la valeur que nous apportons à l'entreprise. Notr mode de prise de décision, basé sur un modèle consentant, renforce notre reconnaissance en tant qu'individus dont les avis et les contributions sont pris en compte dans le processus décisionnel. Bien que la décision finale repose sur une personne désignée, chaque voix compte et contribue à façonner nos orientations stratégiques.

Grégory Lethé (4/07)

Peux-tu m'expliquer en détail quel rôle tu joues au sein de cette organisation ?

Mon rôle au sein de l'entreprise est comparable à celui d'Olivier, le directeur d'EGTB. Je suis responsable de la gestion quotidienne de la société. Cela implique de superviser les opérations quotidiennes, de coordonner les activités de l'équipe, et de m'assurer que tout fonctionne de manière harmonieuse. Je tiens littéralement les rênes de l'entreprise, veillant à ce que chaque aspect de nos activités soit bien géré. Une grande partie de mon travail consiste à trouver des opportunités d'affaires pour l'ensemble de l'équipe, à garantir que chaque membre ait suffisamment de travail à accomplir, et à m'assurer que les tâches en cours sont menées à bien avec succès. J'ai également la responsabilité de m'assurer que tous les membres de l'équipe disposent des ressources nécessaires pour mener à bien leurs tâches. En somme, mon rôle est de veiller au bon déroulement des opérations quotidiennes de l'entreprise.

D'une manière générale, quels éléments vous procurent un sentiment de reconnaissance au sein de votre organisation ?

L'élément le plus crucial et le plus gratifiant de notre travail est de constater que nos clients sont satisfaits de nos services et qu'ils reviennent chez nous autant que possible. Savoir que nous avons réussi à répondre à leurs besoins et à les satisfaire pleinement est une source majeure de reconnaissance pour nous. Parfois, nos projets sont uniques, car ils représentent une réalisation unique dans la vie de nos clients. Cependant, cela amplifie notre satisfaction lorsque nous parvenons à les aider à atteindre leurs objectifs. En outre, le bien-être de notre personnel est également une source de satisfaction. Nous sommes fiers de créer un environnement où nos employés se sentent épanouis et appréciés.

De quelle manière ce mode d'organisation particulier peut-il influencer, positivement ou négativement, la reconnaissance de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail et des résultats ?

Le fait d'accorder de l'autonomie à un individu peut avoir un impact significatif, aussi bien positif que potentiellement négatif, sur la reconnaissance de sa contribution au travail. Lorsqu'une personne est capable de travailler de manière autonome et parvient à produire des résultats positifs, cette indépendance est généralement hautement reconnue. Cela est particulièrement vrai lorsque les résultats obtenus ont un impact tangible et que la contribution individuelle peut être clairement identifiée. Par exemple, lorsqu'un employé travaille de manière autonome et contribue positivement à un projet, sa contribution est souvent saluée, en particulier lorsque les résultats finaux sont évidents et que cela se traduit par la distribution de dividendes. Il est important de noter que cette implication personnelle peut également renforcer le sentiment d'appartenance et de responsabilité envers l'entreprise. Lorsqu'un projet auquel un individu a participé se déroule avec succès, il se sent davantage investi dans le résultat final de l'entreprise. Cette implication peut également se traduire par une part du gâteau, sous forme de reconnaissance financière ou autre. Cependant, il est crucial de maintenir un équilibre entre l'autonomie et la nécessité de poser des questions lorsque cela est nécessaire. Même si l'autonomie est encouragée, il est parfois nécessaire d'avoir le courage de demander de l'aide ou de reconnaître les limites de ses compétences. L'autonomie ne doit pas être un frein à la communication ouverte et à la recherche de conseils lorsque cela est approprié. Par ailleurs, notre mode d'organisation implique une diversification des rôles et des tâches au sein de l'équipe. Bien que certains employés puissent avoir des préférences personnelles pour des tâches spécifiques, nous constatons que cette approche polyvalente n'a pas nécessairement d'effet négatif sur la qualité et la motivation du travail. Au contraire, cela encourage l'adaptabilité et la volonté d'apprendre de nouvelles compétences, ce qui peut être perçu comme un aspect positif. Les employés semblent toujours motivés à accomplir leur travail avec détermination et engagement, même s'ils sont amenés à effectuer des tâches diverses de nature différente. Dans l'ensemble, le modèle d'organisation que nous avons adopté a un impact positif sur la reconnaissance de nos efforts au travail. Il favorise l'autonomie, l'implication personnelle et l'adaptabilité, tout en maintenant un équilibre avec la communication et la collaboration. Cette approche contribue à renforcer notre sentiment d'existence au sein de l'entreprise et notre engagement envers ses résultats.

En quoi ce mode particulier d'organisation peut-il influencer, de manière positive ou négative, la reconnaissance existentielle ?

Notre approche organisationnelle met un fort accent sur le respect et la reconnaissance de nos employés en tant qu'individus, et non simplement en tant que travailleurs exécutant des tâches. Nous accordons une grande importance à leur bien-être, en veillant à ce qu'ils bénéficient de divers avantages et soient traités avec considération. Nous répondons attentivement à leurs demandes, que ce soit sur le plan financier ou pour des petits services. Cette attention aux détails et aux besoins individuels contribue à créer un environnement où les employés se sentent valorisés et pris en compte, ce qui renforce leur sentiment de reconnaissance. De plus, notre approche reconnaît et respecte le besoin de congés et de temps libre pour nos employés. Nous sommes conscients que chaque individu a des obligations personnelles et nous faisons en sorte de faciliter la prise de congés tout en respectant les exigences opérationnelles. Il est primordial pour nous de créer un équilibre entre les responsabilités professionnelles et la vie personnelle. Cette reconnaissance de l'importance du bien-être de nos employés contribue à renforcer leur sentiment d'existence en tant qu'individus au sein de l'entreprise. Un aspect intéressant de notre

mode d'organisation est le degré d'implication personnelle qu'il offre à nos employés. Le choix de s'impliquer davantage dans les responsabilités et les projets dépend entièrement de chaque individu. Certains préfèrent prendre une part plus active, tandis que d'autres peuvent décider de rester en retrait. Cette flexibilité permet à chaque employé de déterminer son propre niveau d'implication en fonction de ses compétences, de ses intérêts et de ses préférences. En fin de compte, c'est à eux de décider de leur niveau d'engagement, ce qui influence directement la reconnaissance qu'ils reçoivent pour leur rôle dans l'entreprise. Nous avons observé que lorsque l'implication personnelle est intrinsèquement motivée, les résultats sont souvent plus positifs. Lorsqu'un individu s'investit activement dans un projet ou une tâche parce qu'il en voit la valeur et l'impact, les résultats tendent à être plus significatifs. Cette implication personnelle renforce leur sentiment d'appartenance et de contribution, ce qui influence positivement la reconnaissance qu'ils reçoivent de la part de leurs pairs et de l'entreprise dans son ensemble. En somme, notre mode particulier d'organisation a un impact positif sur la reconnaissance du rôle de nos employés au sein de l'entreprise. Il favorise le respect de leur individualité, offre une flexibilité d'implication personnelle et souligne l'importance du bien-être. Cette approche contribue à renforcer leur sentiment d'existence en tant qu'individus valorisés et jouant un rôle significatif au sein de notre entreprise.

Amélie Francq, 6/07/23

Peux-tu m'expliquer en détail quelle est ta fonction au sein de cette organisation ?

Cette question englobe une multitude d'aspects, car au sein du conseil d'administration (CA) et conformément à nos statuts, nous devons occuper des postes tels que président, trésorier, etc. Cependant, ces rôles sont principalement administratifs et ne définissent pas de manière stricte nos responsabilités au sein du CA. Nous avons adopté une approche plus flexible, où nous nous relayons pour des tâches spécifiques, notamment la prise de notes lors de nos réunions. Chaque membre du CA se voit attribuer ce rôle à tour de rôle, et la personne qui prend des notes devient également le facilitateur pour la réunion suivante. Personnellement, je me perçois davantage comme un accompagnateur et un soutien pour l'équipe, plutôt que dans un rôle de chef. Notre approche est basée sur la souveraineté de l'équipe, et nous agissons en tant que soutien en arrière-plan, en aidant l'équipe dans ses réflexions et en fournissant un soutien particulier à Hélène. Bien que nous soyons dans une structure de gouvernance horizontale, il arrive que Hélène doive prendre des décisions tranchantes, et parfois elle a besoin de partager ses ressentis avec nous.

De manière générale, quels éléments vous procurent un sentiment de reconnaissance au sein de votre organisation ?

Hélène joue un rôle central dans cette reconnaissance. En tant que membre du CA et assistante à toutes les réunions, je suis constamment informé de toutes les décisions prises au sein de l'association. Cette prise de décision est collective et partagée entre nous. C'est incroyablement enrichissant d'apprendre tout ce qui concerne Quinoa, l'ONG et les domaines qui s'y rapportent. Cela nourrit mon esprit et me permet d'élargir mes connaissances. Les discussions au sein du CA sont très interactives et stimulantes. Par exemple, nous collaborons au sein de groupes de travail, où les membres du CA sont également invités à contribuer et à réfléchir avec l'équipe permanente. Cette inclusion dans les discussions et les réflexions est extrêmement gratifiante et renforce mon sentiment de reconnaissance.

Comment se déroule le processus de prise de décision au sein de votre organisation ?

En général, lorsque qu'il y a un sujet à débattre, Hélène en discute déjà en réunion d'équipe. Elle présente ensuite les différentes perspectives de manière neutre et nous demande notre avis. Chaque membre du CA partage son point de vue, et l'équipe débat à nouveau. Cependant, lorsqu'il s'agit de décisions plus importantes, comme des questions de licenciement, par exemple, cela ne relève pas de la pratique courante de Quinoa. Les cadres légaux exigent que l'équipe ne soit pas en totale autonomie en permanence, d'où le rôle du CA dans de telles situations. En ce qui concerne les réunions du CA, Hélène organise la coordination en envoyant un sondage de disponibilité, puis elle nous envoie le lien pour la réunion. Entre les membres du CA, nous avons une grande autonomie, mais nous suivons également les orientations et les mouvements d'Hélène. Hélène agit comme une cheffe d'orchestre, veillant à combiner les objectifs du CA avec ceux de l'équipe permanente. Cependant, elle ne cherche jamais à imposer une décision. Son rôle est plutôt de coordonner et de faciliter, tout en veillant à ce que le processus de décision soit respecté. Elle encourage l'harmonie et l'équilibre entre les différentes parties prenantes.

En quoi ce mode d'organisation spécifique peut-il influencer, de manière positive ou négative, la reconnaissance existentielle des individus au sein de l'organisation ?

Un aspect remarquable de notre mode d'organisation est sa taille réduite, tant au niveau du CA que de l'équipe permanente. Nous ne sommes pas perçus comme de simples numéros, mais plutôt comme des individus uniques. Une particularité agréable lors de nos réunions du CA est le rituel de la météo, où chacun exprime son état d'esprit. Cela crée un espace pour partager nos sentiments et nos expériences personnelles, ce qui favorise un environnement empreint de compassion et de partage de joies et de défis. Cette approche informelle facilite également l'entrée dans le vif du sujet dès le début de chaque réunion. Hélène partage régulièrement les difficultés rencontrées par l'équipe permanente lors des réunions. Cette transparence et cette ouverture contribuent à renforcer le sentiment de reconnaissance au sein de l'organisation. Les membres du CA se sentent non seulement impliqués dans les décisions importantes, mais également informés sur les défis quotidiens auxquels l'équipe permanente est confrontée. Cette pratique renforce la cohésion et l'empathie au sein du groupe. Ce mode d'organisation influence de manière positive la reconnaissance existentielle des individus. Il favorise un environnement où chaque membre est reconnu en tant qu'individu et où les émotions sont prises en compte. La communication ouverte, la transparence et la possibilité de participer activement à la prise de décision contribuent à renforcer le sentiment de reconnaissance et de valeur de chacun.

Quelle autonomie avez-vous dans votre travail en tant que membre du CA de Quinoa ?

En ce qui concerne la gestion du CA en tant qu'entité, nous suivons certaines procédures établies au sein de Quinoa. Par exemple, le "Guide du Viens Avec Moi" de l'administrateur définit les attentes et les responsabilités pour chaque membre du CA. Il stipule que nous devons effectuer une retraite annuelle, introduire de nouveaux membres et dresser le bilan de l'année passée. Cependant, en ce qui concerne la manière d'améliorer le fonctionnement du CA, nous jouissons d'une grande autonomie. Nous avons la liberté de proposer et de mettre en œuvre des idées pour améliorer nos processus internes. Lors des réunions du CA, nous fonctionnons de manière très autonome. Hélène nous envoie un sondage de disponibilité pour déterminer la date de la réunion, puis nous suivons son orientation lors de la réunion elle-même. Elle facilite la discussion et coordonne les échanges, mais ne dicte pas de décisions. Elle adopte plutôt une approche de chef d'orchestre, guidant l'ensemble du processus sans imposer de directive spécifique. Cette autonomie au sein du CA permet à chaque membre de contribuer de manière significative et d'apporter sa propre perspective à la table. Il est important de noter que notre autonomie est équilibrée par le fait que nous reconnaissons le rôle crucial d'Hélène en tant que

cheffe d'orchestre et coordinatrice. Bien que nous soyons autonomes dans nos actions, nous suivons toujours sa direction pour garantir une cohérence et une harmonie globales.

En quoi ce mode d'organisation peut-il influencer, positivement ou négativement, la reconnaissance de la pratique de travail au sein de l'organisation ?

Notre mode d'organisation a une influence significative sur la reconnaissance de la pratique professionnelle au sein de Quinoa. Tout d'abord, il convient de mentionner que la majorité d'entre nous, membres du CA, ont participé à des Projets Internationaux (PI) par le passé, et cette expérience continue à alimenter notre implication au CA. Notre compréhension directe des réalités des PI et de leurs enjeux nous permet de contribuer de manière plus éclairée aux discussions et aux décisions. Cela crée une dynamique où nos expériences passées enrichissent nos perspectives actuelles. Nous observons que nos discussions au CA profitent de la diversité des horizons professionnels de nos membres. Certains d'entre nous travaillent dans des domaines liés aux ONG, aux associations de jeunesse, et autres. Cette variété de contextes apporte des approches différentes et nourrit nos débats. Bien que parfois nous puissions être centrés sur nos propres expériences professionnelles, cette diversité nous encourage à remettre en question nos préconceptions et à envisager des solutions variées. Il est important de reconnaître que cette diversité peut également présenter des défis, notamment en ce qui concerne le langage technique et spécifique à chaque domaine. Parfois, les discussions peuvent devenir complexes en raison de la terminologie employée. Cela peut éventuellement exclure certains membres qui ne sont pas familiers avec certains concepts. Néanmoins, dans l'ensemble, cette diversité des horizons professionnels renforce la qualité de nos réflexions et élargit nos horizons.

Comment ce mode spécifique d'organisation peut-il influencer, de manière positive ou négative, la reconnaissance de l'investissement dans le travail au sein de l'organisation ?

Au sein de notre mode d'organisation, il n'y a pas de compétition ni de rivalité entre les membres. Nous adoptons une approche collaborative où chaque membre du CA contribue en fonction de son temps et de ses disponibilités. Lorsqu'une personne a plus de disponibilité, elle prend la direction, et cela peut être transmis à une autre personne lorsque ses engagements personnels lui permettent de prendre la tête. Cette rotation favorise une approche équilibrée et évite une pression excessive sur un seul individu. Chacun contribue à sa manière et selon ses possibilités. L'implication au sein de Quinoa est basée sur une approche bienveillante. Hélène a clairement exprimé que les membres du CA sont avant tout bénévoles et qu'il ne faut pas se sentir sous pression. Cette approche ouverte et compréhensive crée un environnement où chacun peut contribuer selon ses propres moyens, sans ressentir le poids d'obligations excessives. Il est ainsi reconnu que chaque membre a des engagements extérieurs et des priorités personnelles, ce qui favorise une participation engagée mais non contraignante.Cela peut aussi présenter des limites. Parfois, certains membres peuvent ressentir qu'ils ne sont pas aussi présents qu'ils le souhaiteraient. Cette conscience de la limite de l'implication peut susciter des sentiments de frustration chez certains membres. Malgré cela, l'approche bienveillante et inclusive de Quinoa permet de maintenir un équilibre sain entre l'investissement individuel et la reconnaissance collective. En ce qui concerne la participation aux activités de terrain de Quinoa, il est vrai que le CA ne peut pas toujours être présent en raison de nos autres engagements. Cela peut engendrer des sentiments mitigés. D'une part, il peut y avoir une frustration quant à l'impossibilité d'être physiquement présent, mais d'autre part, nous comprenons que la gestion de ces activités peut être complexe et demande une organisation

dédiée. Cette reconnaissance des limites de notre implication au niveau opérationnel nous permet de maintenir une perspective équilibrée et de ne pas porter de jugement excessif.

Comment ce mode spécifique d'organisation peut-il influencer, de manière positive ou négative, la reconnaissance des résultats au sein de l'organisation ?

Notre mode d'organisation a un impact significatif sur la reconnaissance des résultats au sein de Quinoa. L'un des éléments clés est le fait que nous fonctionnons en tant que collectif, et la reconnaissance des résultats est ancrée dans notre culture de groupe. Par exemple, nous avons reçu un bon score pour notre programme commun de la DGD, ce qui témoigne de la qualité de notre travail. Cependant, il est important de noter que je ne revendique pas ces réussites individuellement. La réussite est le fruit d'un travail d'équipe et de la contribution de chacun. Nous ne sommes pas dans une dynamique de compétition, mais plutôt dans une optique de collaboration et de partage de réussites. Lorsque Quinoa obtient des résultats positifs, nous sommes tous fiers de contribuer à ces accomplissements. Cette reconnaissance collective des résultats renforce notre sentiment d'appartenance et de fierté envers l'organisation. Cependant, il peut y avoir des défis liés à la communication des résultats. Parfois, les réalisations peuvent être perçues comme étant le résultat d'un groupe restreint de membres plutôt que d'une contribution collective. Cela peut parfois créer un sentiment de déséquilibre en matière de reconnaissance. Cependant, il est essentiel de souligner que ces situations sont rares et que l'organisation travaille constamment à favoriser une communication transparente et inclusive

Y a-t-il d'autres points que vous jugez pertinents d'ajouter ?

Un aspect important concerne l'intégration des nouveaux membres du CA. Étant donné que nous sommes sollicités sur des sujets sensibles tels que le féminisme et la décolonisation ouverte, il peut s'écouler un certain temps avant qu'un nouveau membre ne se sente pleinement à l'aise pour participer activement aux prises de décision. Les sujets politiques abordés sont souvent complexes et nécessitent une période d'adaptation pour comprendre pleinement les enjeux et les implications. Chaque membre du CA a sa propre courbe d'apprentissage, et il peut falloir plusieurs mois voire une année pour qu'un nouveau membre se sente véritablement intégré. Cependant, cette période d'adaptation est bénéfique, car elle permet d'approfondir les connaissances et de construire une base solide pour une participation éclairée. L'équipe s'efforce de fournir un soutien et une orientation aux nouveaux membres, favorisant ainsi une transition en douceur. Notre diversité professionnelle peut parfois présenter des défis linguistiques. L'utilisation de termes techniques complexes peut rendre les discussions difficiles à suivre pour certains membres. Cela peut créer un sentiment d'exclusion pour ceux qui ne sont pas familiers avec certains domaines. Pourtant, nous nous efforçons toujours de maintenir un équilibre entre la clarté et la profondeur dans nos échanges, afin de favoriser une compréhension mutuelle.