

Un grand merci...

A notre promotrice, Marie Antoine, qui nous a guidés et conseillés durant ce travail;

*A Jacques Crahay, Hélène Lenfant, et tous les autres qui nous ont permis de réaliser
des entretiens chez Cosucra;*

*A Olivier Jégou, avec qui nous avons pu échanger, discuter, et qui nous a permis de
nous élever dans notre recherche et dans notre questionnement;*

*Et à ceux qui, de près, ou de loin, ont contribué par leur écoute et leurs conseils à la
réalisation de ce mémoire.*

Table des matières

Introduction	1
1. Partie théorique	3
1.1 Les visions du management	3
1.1.1 L'école classique.....	3
1.1.2 L'école des relations humaines	5
1.1.3 La théorie des besoins et des motivations.....	7
1.1.4 Le management participatif	9
1.2 Les théories contractuelles	10
1.2.1 La théorie des coûts de transaction et de coordination	10
1.2.2 La théorie des incitations ou théorie de l'agence	11
1.3. L'entreprise libérée	12
1.3.1 Définition	12
1.3.2 Une réaction à la bureaucratie.....	13
1.3.3 Le « leader libérateur »	14
1.3.4 Des remises en question de l'autonomie au sein d'une entreprise libérée.....	14
1.3.5 Des remises en question quant à la délibération	15
1.4 Le leadership	16
1.4.1 Définition des leaderships.....	16
1.4.2 Le leadership transactionnel et transformationnel	17
1.4.3 La relation Leader-Member exchange (LMX).....	18
1.5 La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud	20
1.5.1 Le conflit	21
1.5.2 La règle	22
1.5.3 La négociation.....	22
1.5.4 Régulation autonome et de contrôle.....	23
1.5.5 Régulation conjointe	25
1.5.6 Un exercice du pouvoir et une recherche de légitimité.....	25
1.5.7 L'entreprise libérée et la théorie de la régulation sociale	26
2. Problématique	27
3. Méthodologie de recherche	29
3.1 Introduction	29
3.2 Une démarche déductive	29

3.3 Une analyse qualitative.....	29
3.4 Des entretiens semi-directifs	30
3.5 Un partage de réflexions et d'informations avec un doctorant	31
3.6 Une analyse par thématique.....	31
3.7 Le choix du cas et de l'échantillon	31
4. Partie empirique	34
4.1 Introduction	34
4.2 Cosucra décrite par ses membres.....	34
4.2.1 Un amorçage vers une « nouvelle organisation »	34
4.2.2 Un organigramme hiérarchique encore présent	35
4.2.3 Une transversalité dans l'organisation	36
4.2.4 Une réalité autocentrée.....	37
4.3 Un style de leadership.....	39
4.3.1 Des rôles de coordinateur/leader.....	39
4.3.2 L'autorité.....	42
4.3.3 Un entretien d'évolution	43
4.3.4 Une obligation d'accepter le changement ?	45
4.4 Quelle autonomie chez Cosucra ?	46
4.4.1 Des vécus différents	46
4.4.2 Horaires et salaires	48
4.4.3 Une capacité de mobilité.....	49
4.4.4 Une volonté et une capacité individuelles.....	49
4.5 La prise d'initiatives : à quelles conditions ?	50
4.5.1 De l'initiative moyennant savoirs et de connaissances	50
4.5.2 Des procédures informelles et implicites ?	52
4.5.3 Une ligne de flottaison et une demande d'avis	53
4.5.4 Une possibilité de négocier et de remise en question	55
4.5.5 Des blocages	56
4.5.6 Une confiance établie ?	57
4.6 Analyse de Cosucra par rapport à la théorie	58
4.6.1 Quel leadership chez Cosucra ?	59
<i>Un leadership transformationnel et des limites</i>	<i>59</i>
<i>Un leader global administrateur et actionnaire</i>	<i>59</i>

<i>Des leaders locaux</i>	61
<i>Une relation LMX forte et des limites</i>	62
<i>Conclusion</i>	63
4.6.2 <i>Quelle(s) régulation(s) chez Cosucra ?</i>	64
<i>Le changement organisationnel : régulé par qui ?</i>	65
<i>Un organigramme hiérarchique créé par la direction</i>	65
<i>Les réductions des coûts et le profit de l'entreprise : une régulation conjointe et des limites</i>	66
<i>Une régulation conjointe des processus de travail</i>	67
<i>Une régulation unilatérale des salaires</i>	67
<i>L'entretien d'évolution : régulation conjointe et collaboration</i>	68
<i>Le paradoxe d'une autonomie imposée</i>	69
<i>Des horaires et des plannings : une régulation dépendante du poste de travail ?</i>	69
<i>Conclusion</i>	71
5. Discussions et réflexions sur l'entreprise libérée	72
6. Des limites à notre travail de recherche	75
Conclusion et élargissement	76
Bibliographie	80
Annexes	Erreur ! Signet non défini.

Introduction

Autonomie. Confiance. Liberté. Responsabilité. Participation. Initiative. Ces mots raisonnent comme un idéal organisationnel. Ils riment avec une entreprise exempte de hiérarchie verticale et autoritaire. Libérée d'un pouvoir parfois étouffant et bureaucratique. Ces mots définissent, dans les grandes lignes, l'entreprise libérée. Ce concept n'est pas un phénomène nouveau. Il peut s'apparenter aux entreprises participatives existantes depuis des années. Le terme « entreprise libérée » apparaît pour la première fois dans l'ouvrage de Tom Peter (1995).

L'entreprise libérée vise à l'autonomie et à un renforcement de la prise d'initiatives de ses employés et collaborateurs. Le chef n'existe plus, il s'agit d'un leader, encourageant et accompagnant l'équipe. Il insuffle les valeurs et les objectifs généraux dans l'entreprise. L'intérêt de ce type d'organisation nous paraît élevé tant il semble que ses valeurs peuvent radicalement changer la performance et le bien-être au travail. Néanmoins, l'autonomie et la liberté totales nous semblaient utopiques. Nous nous sommes donc posé des questions quant à la présence de contrôle et de règles dans l'organisation. Nous voulions observer la manière avec laquelle l'organisation et les personnes régulent leurs interactions, organisent leurs décisions en autonomie, ou pas. De plus, il nous paraissait intéressant d'étudier le type de leadership présent majoritairement dans l'organisation, et d'observer les liens entre l'autonomie des employés et le rôle du ou des leaders.

Premièrement, nous aborderons les théories de l'école classique du management, considérant le travailleur comme paresseux et intéressé, voué uniquement à exécuter les plans et stratégies issus de la bureaucratie hiérarchique. Ensuite, nous exposerons l'historique et l'évolution des théories managériales classiques jusqu'à l'apparition du terme d' « entreprise libérée ». Nous verrons qu'avant cette appellation, d'autres concepts basés sur la participation et l'autonomie avaient déjà été développés. L'objectif de cette partie est d'exposer le processus de changement vers un management plus participatif et les divergences qui existent entre les théories de Taylor et Weber, entre autres, et celles de l'entreprise libérée. Nous aborderons également les théories contractuelles. Ces théories étudient et expliquent le comportement des individus dans une organisation considérée comme un nœud de contrats entre des individus autonomes.

Ensuite, nous aborderons la théorie d'Isaac Getz relative à l'entreprise libérée. Nous tenterons de la définir et d'en expliquer les contours. Nous expliquerons le rôle que prend le « leader libérateur » dans ce type d'organisation ainsi que les valeurs qu'il y diffuse. Nous verrons que

les capacités d'autonomie et de délibération au sein d'une entreprise libérée peuvent être remises en question.

Par après, nous aborderons la théorie du leadership de Burns et Baas et les types transactionnels et transformationnels du leadership. Nous aborderons également la relation LMX, qui mesure l'intensité et la nature de la relation entre un leader et son collaborateur. Aborder cette théorie nous semblait pertinent pour comprendre la régulation opérant au sein de l'organisation et le rôle que le leader pouvait y prendre. Nous voulions comprendre, à travers cela, le degré d'autonomie laissé à l'employé. Nous aborderons ensuite la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud stipulant qu'une régulation peut être autonome, de contrôle ou enfin conjointe. Cette théorie vise à démontrer de quelle manière les individus régulent les situations et les intérêts au sein d'une organisation. Nous essayerons de comprendre de quelle autonomie disposent les individus au sein d'une entreprise libérée, à quel contrôle ils sont soumis et quelle est leur capacité à créer des règles et des initiatives dans l'organisation. Notre question de recherche est la suivante : le leader libérateur exerce-t-il toujours un leadership transformationnel au sein de l'entreprise libérée ? La régulation sociale est-elle totalement autonome au sein de l'entreprise libérée ?

L'intérêt de ce travail est de répondre à une question relative à des enjeux opérant sur le terrain, dans une certaine réalité. Nous voulions donc nous extraire quelque peu de la théorie, et nous rendre dans une organisation pour observer empiriquement ce leadership et cette régulation sociale actifs dans l'entreprise. Nous nous sommes rendus chez Cosucra, une entreprise « en cours de libération » depuis 2015. Cosucra compte 250 personnes et a amorcé un changement organisationnel visant à plus d'autonomie et de prise d'initiatives dans l'organisation. Nous observerons la réalité, et interviewerons des employés et l'administrateur délégué. Ces interviews nous aideront à répondre à la question de l'autonomie par rapport aux leaderships et aux régulations observés dans l'entreprise.

Pour finir, nous exposerons les résultats obtenus et les analyserons par rapport à la théorie abordée sur le leadership et la régulation sociale. Nous essayerons de tirer des conclusions quant à la régulation exercée au sein de l'entreprise et à l'autonomie des employés qu'elle permet. Nous tenterons également d'établir des conclusions quant au type de leadership et à son influence sur l'autonomie des employés. Nous poserons ensuite les limites à notre travail et ouvrirons des perspectives d'élargissement.

1. Partie théorique

1.1 Les visions du management

L'entreprise libérée, ou en tout cas cette appellation, est un mode d'organisation relativement récent. Il nous apparaît intéressant de redéfinir les théories du management depuis le 19^e siècle pour finir au 21^e siècle, afin de situer l'entreprise libérée dans l'histoire du management.

Les approches mécanistes et scientifiques du travail amenées par Taylor et Weber sont à l'opposé de l'approche que prône le modèle de l'entreprise libérée quant à l'organisation du travail. D'un côté Taylor et Weber décrivent un travailleur paresseux et devant être encadré, de l'autre, l'entreprise libérée décrit un employé digne de confiance, pouvant être responsable et autonome. La remise en question du taylorisme et de la bureaucratie n'est pas nouvelle : « La critique du taylorisme et de la bureaucratie est déjà ancienne. Depuis une trentaine d'années, le management connaît de nombreuses évolutions et le taylorisme sert souvent de repoussoir pour affirmer la nécessité de dépasser celui-ci et de développer d'autres approches plus participatives, ouvertes et créatives. » (Thuderoz, 2006 ; Boltanski et Chiapello, 2011, dans Rousseau et Ruffier, 2017, p.109).

1.1.1 L'école classique

Il est important de décrire plus précisément les caractéristiques des approches de Taylor et de Weber quant à l'entreprise et aux travailleurs, afin de dégager les différences avec le modèle de l'entreprise libérée.

Frederic Taylor (1856-1915) et l'organisation scientifique du travail

Pour produire, une organisation adopte une structure, une manière de fonctionner. Taylor a développé une théorie, une gestion industrielle, le taylorisme, qui explique comment, selon lui, une entreprise fonctionne. Selon cette théorie, la gestion d'une entreprise est une science exacte. On parle d'organisation scientifique du travail. Taylor propose d'introduire la fonction d'ingénieur dans l'entreprise pour l'organiser, pour définir le rôle de chacun, sa place exacte

dans l'organisation, afin de maximiser l'efficacité de l'organisation et, en fin de compte sa production. Le taylorisme prône la division stricte entre le travail intellectuel et le travail manuel : les ingénieurs pensent et organisent le travail, et les ouvriers exécutent. (Dauphin, 2011, p.6). Pour Taylor, l'ouvrier est une force de travail, purement physique, il est un intrant comme un autre (matière première, capital). Dans son livre, il dit « L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre. » (Taylor, 1911, pp. 124-125, dans Bevort, 2013, p.37). Taylor considère l'ouvrier comme paresseux. Il faut selon lui organiser les relations de travail selon des principes d'autorité et le savoir des managers. La motivation du salarié découle de son salaire et de la contrainte hiérarchique.

Max Weber (1864-1920) et la bureaucratie

Max Weber voit l'organisation d'une entreprise comme une rationalisation bureaucratique, où les règles et la bureaucratie dominant légalement les employés. Les manières de fonctionner sont explicitées et légitiment les cadres responsables comme donneurs d'ordre. Selon Weber, les principes suivants définissent sa théorie de rationalisation du travail : « la répartition hiérarchique des emplois clairement définie, tout comme la sphère de compétences pour chaque emploi ; le contrat entre l'individu et l'organisation bureaucratique ; la rémunération fixe ; la possibilité de faire carrière, etc. » (Dauphin, 2011, p.6). L'économie industrielle engendre des définitions plus précises des rôles et des fonctions professionnelles, et davantage de formalisation des relations de travail. La bureaucratie se définit par une organisation et une autorité reposant sur la raison pour assigner les rôles, les droits, les devoirs, la hiérarchie et les fonctions. Touraine (1959, pp.58-59) nous dit que « les sociétés évoluées, celles où dominant l'économie monétaire et le calcul exact des décisions, de leur coût, de leur champ d'application, de leur mode de transmission, connaissent le développement de ce type d'organisation dans tous les domaines ».

Henri Fayol (1841-1925) et la théorie du commandement

Morgana (2012, p.18) nous dit que « si Fayol mérite sa place aux côtés de Weber dans l'école classique, c'est parce qu'il place la rationalité, la rigueur et la rupture avec les modes d'autorité et d'organisation des anciens au centre de sa pensée. » Fayol vise à un perfectionnement constant de l'organisation. Ce perfectionnement peut se réaliser grâce à la science qu'il réunit avec le monde des affaires. Cette mission de perfectionnement incombe au chef, ainsi garant de la pérennité de l'entreprise. (Hatchuel, 2016, p.114).

Dans son ouvrage *Administration industrielle et générale* (1979) Fayol décrit 6 fonctions identifiées dans l'Entreprise : la technique, le commercial, le financier, la comptabilité, la sécurité et l'administration. Les cinq premières sont des fonctions exercées par des experts, tandis que la dernière est exercée par le dirigeant de l'entreprise. Selon Fayol, ce dirigeant doit avoir les compétences nécessaires pour avoir du pouvoir dans chacun de ces domaines. Il doit pouvoir prévoir, organiser les travailleurs, commander, coordonner toutes les actions de l'entreprise, et contrôler les processus. (Morgana, 2012, p.7).

Fayol préconise d'avoir une bonne connaissance des employés, de se séparer des incompetents, de connaître les conventions qui lient l'organisation et ses agents, d'être un exemple, de faire des inspections périodiques du personnel, de s'assurer de l'unité du corps dirigeant en réunissant ses collaborateurs, de ne pas se concentrer sur les détails, et d'instaurer l'activité, le dévouement et l'initiative comme valeurs majeures de la firme. (Fayol, 1916, dans Dauphin, 2011, p.7).

Le taylorisme et la bureaucratie ont été paradoxalement des moyens de s'interroger sur la motivation des travailleurs et sur leur participation. C'est de ces interrogations que naît le courant des « relations humaines », souvent représenté par Elton Mayo. (Penalva Icher, 2012, pp.26-27).

1.1.2 L'école des relations humaines

Cette école est apparue au cours des années 30, après la crise économique de 1929. L'école classique a été remise en question. Selon les auteurs de l'école des relations humaines, la motivation financière ne suffisait plus pour justifier la motivation des travailleurs.

Contrairement à Taylor, l'école des relations humaines accorde une importance à l'individu. Des sociologues et psychologues de cette école affirment que les besoins des travailleurs et leur productivité sont corrélés. Les entreprises industrielles américaines voient leurs ouvriers en révolte, n'acceptant plus leurs conditions de travail. Des expériences ont été menées dans les entreprises pour comprendre ce qui motive les employés. Les approches de Follet et Mayo, et de Maslow illustrent bien ce courant de pensées. (UCAMOOC, 2017).

Mary Parket Follet (1868-1933)

Considérée comme pionnière dans la gestion des relations humaines, (UCAMOOC, 2017) Mary Parket Follet soutient l'organisation des entreprises comme devant être étudiées du point de vue des comportements individuels et collectifs. Elle travaille sur le conflit, sur le pouvoir, sur le pouvoir du manager. Elle place l'être humain au centre de l'entreprise. Mary Parket Follet perçoit le conflit comme normal, comme constructif, qui sert à comprendre les situations. Elle voit l'employé comme un être devant être respecté indépendamment de sa position hiérarchique. Follet affirme que l'intérêt de l'individu ne doit pas s'éclipser au profit de celui du groupe. Les managers et employés doivent se considérer comme partenaires au sein de l'entreprise.

Elton Mayo (1880-1949)

Elton Mayo est un sociologue et psychologue américain. Il est un des représentants majeurs de l'école des relations humaines.

Dans les années 20, les expériences de Hawthorne sont entreprises dans une usine de la Western Electric Company. Les ingénieurs de l'usine visent à observer si un éclairage artificiel dans les ateliers permettrait un meilleur rendement. Ils répartissent les ouvriers en deux groupes, avec des éclairages différents entre les groupes. Les résultats de l'expérience montrent que l'éclairage n'a pas d'impact sur la productivité du groupe car même la productivité du groupe moins éclairés a augmenté.

Elton Mayo reprend l'expérience inaboutie et constate que les ouvriers ne sont pas sensibles à leurs conditions de travail. Il y a cependant une corrélation étroite entre le sentiment et le

comportement des ouvriers. Quand les ouvriers ressentent de l'intérêt pour leur travail et sont en bonne relation avec leurs supérieurs hiérarchiques et leurs pairs, leur productivité augmente. Pour Mayo, les sentiments guident la productivité des employés. L'ouvrier n'est plus perçu comme devant uniquement appliquer les règles définies par la bureaucratie et les ingénieurs. (Chollet, 2008).

Abraham Maslow (1908-1970)

En 1960, Abraham Maslow développe une pyramide hiérarchisée des besoins. Il identifie des besoins primaires et des besoins sociaux. Les premiers sont les besoins physiologiques et les besoins de sécurité. Les seconds sont le besoin de reconnaissance et d'appartenance, d'estime, et de réalisation de soi. Selon Maslow un besoin supérieur ne peut être comblé que si le besoin lui étant inférieur l'est également. Par exemple, on ne peut pas se réaliser si l'on n'est pas en sécurité. Selon lui, le travailleur ne pourrait être heureux au travail si ses besoins primaires ne sont pas comblés. Par conséquent, un salaire faible ne permettant pas de combler ses besoins physiologiques et de sécurité empêche l'employé d'être motivé et d'avoir de l'estime pour lui-même. Il propose donc un management participatif comme moyen d'accomplissement pour les employés. (Dauphin, 2011, p.7).

Maslow a inspiré des auteurs de la théorie des besoins et des motivations, comme Douglas McGregor et Frederick Herzberg. Ces auteurs se penchent sur l'impact des besoins sur le travail de l'individu, sur ce qui le motive, sur sa nature au travail. Nous aborderons donc ici ceux qui sont dans la continuité, les « successeurs » de la pensée de Maslow, McGregor et Herzberg.

1.1.3 La théorie des besoins et des motivations

Douglas McGregor (1906-1964) et la théorie XY

McGregor pense qu'une entreprise est dirigée selon la perception que se fait son dirigeant de la nature humaine. Le facteur humain est découvert comme important. Il faut désormais prendre en compte la nature humaine, sa complexité et ses motivations pour le bon fonctionnement de

l'entreprise. Deux perceptions quant à la nature des travailleurs sont identifiées par McGregor, la théorie X (autoritaire) et Y (participative).

Théorie X

(Bevort, 2013, p.39). La première perception suggère que l'humain a une aversion au travail et à la responsabilité. Il préfère être dirigé et ne travaille que sous contrôle et surveillance, faute de quoi il est improductif. Selon cette théorie X, le travailleur n'est donc productif que sous la contrainte ou avec comme unique motivation l'argent. Le travailleur manque en général de créativité sauf pour contourner les règlements et obligations.

Théorie Y

(Bevort, 2013, p.39). Inversement la théorie Y repose sur l'idée que l'effort physique et intellectuel est inhérent à la nature humaine. La théorie postule que le travail est nécessaire au développement de l'individu. L'idée de cette théorie est que l'humain aime travailler, est autonome, et ne demande qu'à exprimer sa créativité. Les travailleurs sont tout à fait disposés à s'autodiscipliner au sein de l'organisation. L'humain s'engage dans son travail s'il y trouve une satisfaction, une réalisation de soi. McGregor est en faveur de la théorie Y, et pense qu'un management efficace repose sur les valeurs d'intégration et de participation dans la vie de l'entreprise.

Frederick Herzberg (1923-2000)

Herzberg développe la théorie des deux facteurs. Selon lui, la situation de l'humain au travail est définie par son envie d'être satisfait et l'aversion à l'insatisfaction. La satisfaction et l'insatisfaction sont indépendantes l'une de l'autre dans ce cas. En effet, le travailleur peut être à la fois satisfait et insatisfait au travail. Il existe deux types de facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail : les facteurs d'hygiène et d'ambiance et les facteurs propres au travail. Les premiers sont les prérequis concernant l'environnement de travail et les deuxièmes relèvent des besoins de s'accomplir et de trouver de l'intérêt dans son travail, et des besoins de responsabilité, de progression et de prise d'initiative. Il invente également le principe d'enrichissement des tâches, en supprimant le contrôle sur les salariés, en créant des tâches plus complexes, en diminuant le nombre de niveaux hiérarchiques et en donnant de la responsabilité

et des possibilités d'initiative aux « couches inférieures » de l'organisation. (Herzberg, 1959, dans Dauphin, 2011, p.7).

Pour lui, les facteurs de motivations extrinsèques comme le salaire ou les conditions de travail ne procurent pas une réelle satisfaction au travailleur. Mais si ces facteurs sont absents, cela lui procurera une insatisfaction. Par contre, les facteurs intrinsèques de motivation, comme l'intérêt des tâches exécutées, le fait de se sentir utile, sont une réelle satisfaction pour l'employé. Herzberg les considère comme des facteurs de motivation durable. (Crepin, 2007, p.99).

William Ouchi (1943-...) et la théorie Z

La théorie Z, prolongement des théories XY de McGregor, a été créée en 1981 par William Ouchi. Cette théorie naît d'une comparaison entre les caractéristiques de firmes japonaises et nord-américaines. Cette théorie articule la théorie Y et le modèle des firmes japonaises, où règnent la liberté et un environnement de confiance entre les salariés. Ce modèle japonais postule que le travailleur doit être loyal envers la firme et les collaborateurs, et améliorer l'organisation collective. (Gaujard, 2004, p.8).

1.1.4 Le management participatif

En vogue chez les dirigeants dans les années 80, le management participatif représente à cette époque une bonne alternative au taylorisme et à la bureaucratie définie par Weber. (Tixier, 1986, dans Gilbert, Teglberg, Raulet-Croset, 2017, p.38). Au milieu des années 1950, des chercheurs parlaient déjà de « Participative Management » ou de « Democratic Leadership ». Ces termes renvoient à l'idée que l'employé doit pouvoir participer aux décisions de l'organisation qui les affectent directement ou indirectement. (Argyris, 1955, p.1). L'idée principale de ces structures était de laisser les salariés libres dans leur organisation pour atteindre un objectif fixé par la direction de l'organisation. L'enrichissement des tâches, déjà proposé par Herzberg précédemment, et la polyvalence sont des pratiques clairement identifiables dans ces structures participatives. (Gilbert, Teglberg, Raulet-Croset, 2017, p.39). Ce management participatif fait écho à la théorie Y de Douglas McGregor, qui décrit un individu aimant travailler et prendre des responsabilités.

Ces courants de pensée quant à l'individu et à l'organisation ne suffisent pas selon nous à décrire les relations qui s'exercent entre les individus au sein d'une entreprise, et plus particulièrement entre un directeur et ses employés. Pour ce faire, l'apport des théories contractuelles nous montrent la vision néoclassique des relations entre individus dans une organisation.

1.2 Les théories contractuelles

Les théories contractuelles visent à analyser les comportements des agents et leurs interactions en fonction de l'information dont ils disposent. L'optique de ces théories est que la firme se présente comme un nœud de contrats entre des individus autonomes. Nous aborderons ici la théorie des coûts de transaction et celle des incitations.

1.2.1 La théorie des coûts de transaction et de coordination

Pour Coase, s'il existe une alternative au système de prix en vigueur sur le marché pour coordonner l'activité économique, la firme, c'est qu'il y a des coûts de transaction. Ces coûts de transaction peuvent prendre forme dans le coût de recherche de l'information, de négociation de contrats, de contractualisations répétées, etc. (Chaudey, 2011). La firme instaure donc un procédé administratif pour gérer l'activité économique, grâce à l'autorité et une hiérarchie. Si l'activité économique coordonnée par le système de prix génère des coûts de transaction, l'activité interne à la firme génère quant à elle des coûts de coordination interne. Les rendements de l'activité managériale sont décroissants. Par conséquent, selon Coase, si les coûts de transaction excèdent les coûts de coordination interne, l'activité reste interne à l'entreprise, et à l'inverse, si les coûts de coordination interne dépassent les coûts de transaction, l'activité se fait via une coordination marchande. (Chaudey, 2011). Oliver Williamson, économiste américain, ajoute deux hypothèses dans le prolongement des théories de Coase. Ces hypothèses visent à décrire les comportements des agents. Premièrement, il émet l'hypothèse que les agents ont des capacités cognitives limitées, qu'ils disposent d'une rationalité limitée. Dans un environnement complexe, ils ne peuvent pas prendre une décision en pouvant en prédire avec exactitude les résultats et conséquences. Ils ne sont pas capables de cerner toute la complexité de l'environnement qui les entoure. Ensuite, il émet l'hypothèse que l'agent peut être tenté d'agir de manière opportuniste pour favoriser ses intérêts au détriment de ceux des autres. Pour

Williamson, la rationalité limitée et l'opportunisme des agents augmentent les coûts de transaction.

1.2.2 La théorie des incitations ou théorie de l'agence

(Ross, 1973, dans Bernou) Cette théorie pose l'hypothèse de la rationalité parfaite des agents. La théorie des incitations stipule clairement le fait qu'il y a une relation d'agence. La relation d'agence s'explique par deux caractéristiques : il y a une délégation de pouvoir et une asymétrie d'information. Si une personne charge une autre personne d'une mission, il y a délégation de pouvoir. Dans ce cas, le chargé de mission se nomme l'Agent, et le donneur d'ordre se nomme le Principal. Ce processus de délégation implique une asymétrie d'information, due à deux raisons : premièrement, le Principal n'a qu'une connaissance limitée des atouts de l'Agent à qui il a confié la mission, cela se définit comme une sélection contraire. Ensuite le Principal n'observe pas parfaitement le comportement de l'Agent. Cette situation se définit comme un « risque moral ». L'asymétrie d'information est donc flagrante dans la relation entre le Principal et l'Agent. De ce fait, selon Charreaux (1987, pp.24-25, dans Bernou) « L'existence d'un problème d'agence est donc associée à l'incertitude, à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent et aux coûts d'établissement et d'exécution des contrats ». Ce qui implique que « chacune des parties contractantes est supposée agir de manière à maximiser sa fonction d'utilité, tout en cherchant à tirer profit des failles du contrat liées à l'incertitude et à la non observabilité ».

Ces relations d'agence induisent des coûts, de trois types :

- Les dépenses de surveillance et de contrôle du Principal pour tenter de maîtriser le comportement de l'Agent ;
- Les coûts d'obligation assumés par l'Agent pour lui permettre de garantir qu'il ne divergera pas du comportement que le Principal attend de lui, ou pour le dédommager au cas où cela se passerait ;
- La perte résiduelle qui se définit comme l'écart entre le résultat effectivement obtenu découlant l'action de l'Agent par rapport au résultat qui aurait totalement satisfait le Principal.

Les théories contractuelles, et plus précisément celle des incitations et de l'agence, illustrent un rapport où la délégation de pouvoir et des tâches est surveillée. Le *principal* surveille l'*agent* pour s'assurer que la mission déléguée sera accomplie avec succès. Dans le cadre de l'entreprise libérée, chacun dispose de pouvoir a priori. Il semblerait que la confiance ne fait pas partie de la définition des théories contractuelles. A l'inverse, au sein de l'entreprise libérée, chacun prend les décisions et entreprend des actions comme il l'entend. L'autonomie, la responsabilité et la confiance semblent être centrales au concept d'entreprise libérée. C'est ce sur quoi nous allons nous concentrer dans le chapitre suivant.

1.3. L'entreprise libérée

Comme nous avons pu l'observer précédemment, les concepts d'autonomie, de motivation, de responsabilisation des travailleurs ne sont pas le monopole de l'entreprise libérée, et ne sont pas des idées nouvelles. Des chercheurs se sont penchés sur une approche de l'entreprise centrée sur l'humain, perçu comme compétent et motivé intrinsèquement, bien avant que le terme d'entreprise libérée ne voit le jour. Isaac Getz, auteur très populaire sur le sujet, n'est donc pas le seul à avoir pensé à observer les liens qu'il peut y avoir entre l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs, et leurs bien-être et productivité. McGregor, par exemple, émet également des réflexions sur la motivation, la créativité et l'autonomie de l'individu à travers la théorie Y.

Le concept d'entreprise libérée est cité pour la première fois en 1995, dans le livre de Tom Peter intitulé « Liberation Management ». L'idée de Peter est de changer le mode organisationnel de type industriel vers une organisation libérée. Il propose des organisations substituant l'autonomie des équipes à l'organisation purement hiérarchique de type taylorien ou wébérien.

1.3.1 Définition

Isaac Getz définit l'entreprise libérée comme « une forme organisationnelle dans laquelle les employés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures » (Carney & Getz, 2009, p.34). Le terme d'entreprise libérée utilisé par Isaac Getz s'apparente à plusieurs autres appellations, comme l'organisation Opale, l'holocratie, ou encore la F-Form entreprise. La conception du travailleur et le mode de

gouvernance sont abordés pour expliquer l'entreprise libérée. En d'autres mots, l'entreprise est appréhendée comme un « cadre, dans lequel le travailleur est considéré comme « partenaire » du projet organisationnel, « intelligent », doué de nombreux « talents » et digne de « confiance » ». Quant à la forme de gouvernance « La structure se veut « décloisonnée », ce qui se reflète également dans les procédures de travail régies par une « responsabilisation » de chacun et une ouverture aux parties prenantes. » (Antoine et al., 2017, p.165).

Donner une définition unique de l'entreprise libérée semble compliqué étant donné les conceptions différentes de ce type d'organisation. Il convient d'en fixer une durant cette recherche. La définition de Getz et Carney nous apparaît, de par l'ouvrage de référence « Liberté & Cie », la plus solide.

L'émergence de ce concept d'entreprise libérée s'est construit sur des observations empiriques effectuées par Getz et Carney dans des entreprises françaises, américaines et finlandaises. L'émergence de l'entreprise libérée tient donc davantage d'observations sur le terrain que d'une construction purement théorique de la part de ces auteurs. (Chabanet et al., 2017, p.57).

1.3.2 Une réaction à la bureaucratie

En réaction à la bureaucratie, l'entreprise libérée semble être une alternative nécessaire. Getz et Carney (2013) nous disent que « trop de gens sont étouffés, entravés, contrariés et paralysés par la bureaucratie ». L'entreprise libérée, contrairement à l'approche bureaucratique qui explique le « comment » dans l'entreprise, se veut une organisation du « pourquoi ». L'approche de la bureaucratie par les règles, le cadre et le contrôle strict des tâches à accomplir vise à produire une explication du « comment faire son travail ». Contrairement à l'entreprise libérée qui vise davantage à créer un sens, un « pourquoi » réaliser son travail. L'hypothèse que posent Getz et Carney est que dans l'environnement actuel si complexe et incertain, le modèle taylorien ne suffit pas pour garantir la croissance et la santé des entreprises. La réussite des entreprises reposerait sur « la mobilisation quotidienne de l'intelligence de chacun ». (Florida et Kenney, 1990, dans Chabanet, 2017, p.58). Contrairement au taylorisme où les ingénieurs décidaient de la marche à suivre et où les ouvriers exécutaient, l'entreprise libérée vise à intégrer chacun dans la prise d'initiative et dans l'innovation en son sein.

L'entreprise libérée, « non-bureaucratique » et basée sur une hiérarchie plate, sans rapports hiérarchiques, est néanmoins cadrée par un leader. Getz et Carney l'appellent le « leader

libérateur ». Son rôle consiste à insuffler les valeurs de l'entreprise et maintenir une cohérence dans l'organisation. « Communiquer et faire partager la vision d'entreprise est un des rôles clés d'un leader libérateur ». (Getz et Carney, 2013, pp.98-99, dans Chabanet, 2017, p.58).

1.3.3 Le « leader libérateur »

Le leader libérateur est responsable de faire respecter et adopter 4 règles fondamentales à l'entreprise libérée (Carney et Getz, 2009, dans Chabanet, 2017, p.57) :

- « L'égalité » : Le leader libérateur veille à ce que les employés soient sur un même pied d'égalité, à supprimer les symboles et les pratiques qui renvoient à une hiérarchie.
- « L'union autour d'un dessein commun. » Le libérateur doit partager sa vision quant aux objectifs de l'entreprise et la manière de les atteindre.
- « L'autodétermination et la motivation intrinsèque. ». Il s'agit de créer un environnement, une ambiance, qui permettent à l'employé de s'auto-motiver, sans attente d'une motivation extrinsèque comme une incitation financière, par exemple.
- « La pérennité des valeurs et de la culture d'entreprise. ». Le leader libérateur est garant des valeurs de l'entreprise.

1.3.4 Des remises en question de l'autonomie au sein d'une entreprise libérée

Dans leur ouvrage « L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle » Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015, p.366) nous expliquent qu'au sein d'une entreprise à hiérarchie plate et avec de l'autonomie laissée aux collaborateurs, il existe pourtant des manipulations. Ils interrogent donc l'intégrité conservée par les collaborateurs dans leur discernement et leur prise de décision au sein de l'organisation libérée. Ils citent Bourion (2001) qui qualifie une personne intègre comme celle « qui poursuit ses propres buts et, pour les décisions qui conditionnent sa vie, maintient sa trajectoire, indépendamment des pressions qui pourraient la couper d'elle-même. » Pour elle, « les buts restent clairs et conscients malgré les pressions de l'entourage (environnement externe) et du sur-moi (environnement interne) ». Ils citent également Morzano (2008) pour qui « lorsqu'on cherche à

faire passer pour « autonomes » des actes qui réalisent ce que d'autres attendent, une seule expression s'impose pour résumer ce processus : une nouvelle forme de manipulation ». Il est vrai que la vie de groupe est synonyme d'influence entre ses membres, et une raison parmi d'autres existe pour justifier la « soumission » de l'individu aux règles du groupe : « le pouvoir caché peut consister en une dynamique de groupe, telle « la peur d'être exclu » qui conduit « le minoritaire à se rallier à la majorité » (Chalvin, 2001, p.93, dans Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015, p.369). Pour Jacquinet et Pellissier-Tanon, l'entreprise libérée ne garantit pas la prise de décision effectivement autonome. Pour conclure cette remise en question de l'autonomie, « le sentiment d'autonomie et d'émancipation serait donc bien illusoire et reposerait, sous couvert d'égalité, sur le contrôle de tout le monde par tout le monde ». (Chabanet, 2017, p.59).

1.3.5 Des remises en question quant à la délibération

L'idée d'une entreprise à hiérarchie plate guidée par un leader libérateur est remise en question sur certains points, comme celui de l'autonomie, de la répartition du « travail ingrat », ou encore celui de la délibération au sein de l'entreprise.

Rousseau et Ruffier (2017, p.112) interrogent le modèle présenté par Isaac Getz d'une entreprise libérée idéale. Ils posent la question de la délibération dans l'organisation. Certes, les employés ont le pouvoir d'initiative, cependant, ils sont selon lui contraints d'accepter la stratégie élaborée par le leader libérateur, sans négocier ou délibérer. Ils pointent le paradoxe entre une entreprise à vocation égalitaire et une stratégie imposée par le « haut » de la hiérarchie. L'entreprise traditionnelle est dirigée par un responsable hiérarchique, et il n'y a que lui, selon Getz (2012, p.31), qui est amené à amorcer la campagne de libération. Au cours de ce processus, le responsable hiérarchique se transforme en leader libérateur et propage des idéaux et manières de faire à travers l'organisation. Le leader emmène ses équipes avec lui, il adopte un style de leadership particulier. Le chapitre suivant traitera donc du leadership, des styles qu'il peut prendre. Dans la suite de notre travail, ce chapitre nous servira pour comprendre quel style de leadership adopte le leader libérateur au sein d'une entreprise libérée.

1.4 Le leadership

Comme nous l'avons vu plus haut, le leader libérateur a une place de choix dans l'entreprise libérée, il propage des valeurs, une culture, des objectifs à travers l'organisation. Sa position est davantage celle d'un accompagnateur que celle d'un responsable hiérarchique. Pour comprendre quelle place le leader libérateur prend dans l'entreprise libérée, il est important premièrement de définir ce qu'est le leadership, quelles sont ses variantes, et quels styles il peut prendre.

1.4.1 Définition des leaderships

Plusieurs définitions existent quant au leadership. Bass (1990, dans Maltais, 2007, p.425) nous en donne une : « Le leadership est une interaction entre deux ou plusieurs membres d'un groupe qui donne souvent lieu à la structuration ou la restructuration d'une situation de même que des perceptions et des attentes des membres ».

James McGregor Burns (2006), auteur de *The Quest for a General Theory of Leadership*, nous dit : « Si j'essaie de résumer [...] nos réflexions concernant le leadership, je dirais que nous considérons le leadership comme un processus d'influence, à la fois observable et invisible, s'exerçant dans une société en évolution. Conçue comme une interaction entre personnes évoluant dans des conditions humaines (et inhumaines) marquées par des inégalités, cette interaction est appréciable à l'aune de valeurs morales et éthiques et de la réalisation de changements intentionnels, durables et globaux ». S'il s'agit ici d'une définition globale du leadership, des thèmes relatifs au leadership dans l'entreprise s'y retrouvent, comme l'influence, l'interaction, les valeurs et le changement. (Maltais et al., 2007, p.425).

1.4.2 Le leadership transactionnel et transformationnel

Le leadership peut prendre plusieurs formes. Burns définit deux types de leadership politique, l'un est transactionnel, l'autre est transformationnel. La logique transactionnelle implique une relation de transaction entre le leader et ses subordonnés. L'approche transformationnelle décrit la relation entre le leader et ses collaborateurs comme un engagement mutuel entre les deux parties. Cet engagement prend sa source dans le partage de valeurs entre le leader et son équipe. (Burns, 1978, dans Saint-Michel et Wielhorski, 2011, p.16).

Bass reprend la théorie de Burns en l'intégrant au monde de l'entreprise et des organisations. Il décrit également les leaderships transactionnel et transformationnel comme les deux styles de leadership. Néanmoins, pour Bass, un leader peut se comporter en même temps d'une manière transactionnelle et transformationnelle. Il n'appréhende pas ces deux formes comme radicalement opposées. Un leader de type transformationnel doit faire preuve de charisme, de conviction. Il est un meneur inspirant, un exemple à suivre par ses collaborateurs. Sa mission est essentiellement d'acquiescer leur confiance. La relation entre le leader et ses subordonnés ne se définit pas par des récompenses données à ces derniers, mais par leur adhésion volontaire au projet du leader. (Bass, 1985, dans Saint-Michel et Wielhorski, 2011, p.16).

Au contraire, le leader transactionnel crée une relation de travail basée sur l'échange des ressources. Il s'attache « aux moyens de maintenir et d'améliorer le niveau ainsi que la qualité de la performance de ses subordonnés ». Ces moyens peuvent être de la reconnaissance, un salaire et reposent sur la satisfaction des besoins primaires des individus. Le leader essaye ici d'obtenir l'obéissance de ses subordonnés en l'échange de ressources matérielles ou de reconnaissance. Cela fait référence aux théories contractuelles, qui perçoivent l'individu comme déviant des objectifs fixés à moins d'assumer des coûts pour le réorienter dans la direction désirée par leur donneur d'ordre, appelé principal. Le leadership transactionnel est davantage orienté vers la performance de l'individu tandis que le leadership transformationnel se concentre sur la performance du groupe. (Saint-Michel et Wielhorski, 2011, p.16)

Le leadership transactionnel revêt différentes pratiques. La première est la récompense conditionnelle. Le leader ne récompensera ses employés qu'en cas d'atteinte des objectifs fixés. Autre pratique : la gestion passive par exception, où le leader n'intervient pas dans l'avancement du travail jusqu'à ce qu'un problème survienne. Pour finir, le leader peut adopter une gestion active par exception en anticipant les problèmes, en supervisant le travail en cours,

et en créant des mesures correctrices. Pour résumer, le leadership transactionnel peut être défini par les caractéristiques suivantes (St-Thomas University, 2018). :

- Concentration sur des objectifs à court terme
- Favorise les procédures structurées
- Vise à suivre les règles
- Aime l'efficacité
- Tend à être inflexible
- Est opposé au changement

Le leadership transformationnel vise à réunir les collaborateurs vers un destin commun. L'intérêt personnel est remplacé par le bien-être du collectif. Les leaders sont transformationnels à travers des pratiques de gestion : (Boudrias et al., 2015, p.28).

- La considération individuelle. Ainsi, le leader doit montrer de la considération pour chaque subordonné, respecter leurs besoins, et assurer leurs développements.
- La stimulation intellectuelle. Le leader doit inciter à la créativité, à la pensée différente, à la remise en question des manières de faire.
- L'inspiration par un idéal. Le leader projette toute son équipe dans un idéal futur afin qu'elle se dépasse, tout en conservant un comportement de leader exemplaire.

Ces styles transformationnels ou transactionnels que peut prendre le leadership décrivent le comportement du leader par rapport à son équipe et à ses subordonnés. Pour comprendre davantage la pratique du leadership, nous pouvons l'appréhender autrement que comme un comportement, mais aussi comme une relation d'échange entre le leader et ses subordonnés.

1.4.3 La relation Leader-Member exchange (LMX)

(Scandura et Graen, 1986, dans Saint-Michel et Wielhorski, 2011, p.17). Une définition de cette relation existe comme telle : « le LMX désigne « un système de “constituants” ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d'une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l'environnement, des valeurs et des cartes de “causalité” ». Cette relation peut

être perçue comme une négociation permanente entre chaque partie de la dyade (leader et subalternes) quant aux attentes que l'un a envers l'autre. Cette négociation définit la maturité et la qualité de la relation LMX. Quand le leader recourt à des moyens hiérarchiques formels, on dit que la qualité de la relation est « faible ». La qualité de la relation est « forte » lorsque les objectifs fixés conjointement par la dyade transcendent leurs activités. (Saint-Michel et Wielhorski, 2011, p.17).

La relation se construit étape par étape. Elles sont au nombre de trois :

1. La première est une phase caractérisée par *l'inconnu et l'incertitude*. Durant cette étape, le leader réfléchit à la distribution des rôles, à l'élargissement des responsabilités de ses « subalternes », à leurs compétences.
2. La suivante est une phase de *connaissance* où le leader et ses « subalternes » font connaissance, apprennent à se comprendre et à se faire confiance mutuellement.
3. La dernière phase, appelée *associé*, la relation LMX est forte, et la relation hiérarchique a disparu entre le leader et ses « subalternes ». (Graen et Uhl-Bien, 1991, dans Saint-Michel et Wielhorski, 2011, p.17).

Pour atteindre une relation LMX forte, il convient pour le leader d'adopter un style transformationnel, tandis qu'il conviendrait pour détenir une relation LMX faible, d'adopter un style davantage transactionnel. (Saint-Michel et Wielhorski, 2011, p.18).

Le style de leadership nous donne un indice sur le fonctionnement d'une organisation, sur la façon dont les équipes sont menées. Pouvoir définir les pratiques du leader est nécessaire pour appréhender une organisation dite « libérée », mais pas suffisant. Pour comprendre davantage comment se comporte une organisation, il convient d'étudier la production des règles qui y règnent. Dans le chapitre suivant, nous aborderons donc la théorie de la régulation sociale, qui vise à comprendre comment sont produites les règles au sein d'une organisation. L'intérêt de cette théorie est qu'elle comprend la régulation comme soit autonome, de contrôle, ou encore conjointe. L'objectif est de définir le cadre théorique pour ensuite l'appliquer à celui de l'entreprise libérée, afin d'observer le type de régulation sociale qui s'y construit.

1.5 La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud

L'autonomie et la délibération au sein de l'entreprise libérée nous renvoient à la place que prend l'individu au sein de l'organisation, sur comment il se comporte et prend ses décisions au sein de l'entreprise libérée. Reynaud vise à comprendre et à faire comprendre « en quoi cette « théorie de la régulation sociale » permet de comprendre la nature et la construction des règles sociales et la façon dont les individus inventent une régulation en fonction de leur place dans la société et dans le jeu social ». (de Terssac, 2003).

Taskin et Gomez (2015, p.103) nous disent que « la régulation sociale est un processus de production de règles en transformation permanente, sans cesse élaborées, corrigées, affaiblies ou renforcées par les acteurs sociaux. » Reynaud voit la théorie de la régulation sociale comme une théorie de l'échange social, car elle définit la réciprocité de l'engagement comme fondamental aux règles sociales. Reynaud ne voit pas la régulation comme une rationalité immédiate, mais comme cherchant un avantage fondé sur une réciprocité ou un engagement mutuel. (Reynaud, 1997). Pour Norbert Alter (dans Reynaud, 2003, pp.77-88), l'individu dispose d'une rationalité limitée et cherche une solution satisfaisante, les informations n'étant pas disponibles dès le début de l'action qu'il entreprend.

Dans « la théorie de la régulation sociale » (Reynaud, 2003, p.51), Lichenberger, Paradeise (2001a, 2001b), nous disent que « l'individualisation des rapports de travail recherchée par les employeurs pour libérer l'initiative individuelle et se dégager des compromis communautaires antérieurs entraîne aujourd'hui une instabilité des organisations de travail. De nouvelles formes de régulation s'expérimentent, impliquant direction et salariés, cherchant à concilier le développement d'autonomie et de responsabilité au travail avec un projet collectif d'entreprise, sans pour autant susciter de nouveaux sentiments d'appartenance communautaire. ». Ce raisonnement fait écho à un raisonnement qu'il serait légitime d'avoir quant à l'entreprise libérée et à la régulation qui y est présente.

Reynaud (2003) entend par régulation l'action de constituer les règles par la confrontation des acteurs, et le résultat de ces actions. La régulation existe quand le projet et le sens qui crée les règles sont communs ou sont en passe de devenir communs aux acteurs de l'organisation. La régulation produit une communauté avec ses valeurs, sa culture et son idéologie propre.

La théorie de la régulation sociale n'envisage plus l'organisation comme un système encadré par des règles imposées à ses membres, mais comme un « échange continu et des régulations de ses acteurs. » (Reynaud, 1989, dans Khalil et Dudezert, 2014, p.58).

Reynaud (1988, p.13) nous dit que la régulation, dans une organisation porte sur plusieurs objets. Il est intéressant de pouvoir identifier ces objets pour ensuite pouvoir observer des régulations concrètes sur le terrain :

- La régulation peut porter sur des *méthodes de travail*. Dans ce cas, il s'agit de réguler le « comment » aboutir au produit fini, de la qualité dont il doit disposer, etc.
- La régulation peut porter sur *l'accès à des postes ou sur les salaires*.
- La régulation peut porter sur *l'adoption de nouvelles techniques* et le *partage de responsabilité qu'elle implique*.

De Terssac (2012, p.12) nous informe que pour comprendre la régulation dans son ensemble et dans toute sa portée, il convient d'en expliquer les trois points fondamentaux, également titre d'un ouvrage de Reynaud (1999) : « le conflit, la négociation, et la règle. »

1.5.1 Le conflit

Le conflit est le résultat d'une divergence et d'un mécontentement qui n'ont pu se régler autrement. Le conflit n'est pas une situation « anormale » mais témoigne justement d'une modalité de fonctionnement normale, où chaque acteur est porteur d'une rationalité qu'il tente de partager et de faire accepter aux autres pour modifier leurs comportements. Le conflit entre les acteurs les inscrit dans une communauté construisant des règles, définissant un intérêt collectif, capable de mener une action collective. (de Terssac, 2012, p.12) . Le conflit entre les acteurs leur permet de gérer leurs interactions en inventant des règles communes et admises par les parties en présence. Groux (2001, p.223 dans de Terssac, 2012, p.12) évoque « des conflits qui agissent au sein même du système de règles et qui deviennent donc partie prenante de la production de règles (et de régulation) ».

1.5.2 La règle

La définition de règle, selon Reynaud (1997, dans Bréchet, 2008, p.22), peut être explicitée comme suit : « La règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action ; elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons. [...] Les règles ont des auteurs et elles ont des destinataires. Elles sont liées à un projet d'action commune ».

(Reynaud, 1988, p.5) La sociologie définit deux types de règles au sein d'une organisation. La règle explicite et la règle implicite. La première fixe les responsabilités et déterminent les sanctions applicables en cas de faute. Les secondes « guident les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision ». Les deux types de règles peuvent rentrer en contradiction comme elles peuvent également se renforcer mutuellement.

Au sein de l'entreprise libérée décrite par Isaac Getz (2009, dans Chabanet, 2015), le leader libérateur doit propager et faire respecter quatre règles fondamentales : l'égalité, l'union autour d'un dessein commun, l'autodétermination et la motivation intrinsèque, et la pérennité des valeurs et de la culture d'entreprise. On peut émettre dans ce cas l'hypothèse que l'émetteur de la règle est le leader libérateur, et que les destinataires sont les collaborateurs de l'organisation. Il serait trop tôt pour comprendre si ces règles relèvent de l'injonction ou de l'interdiction, ou comme uniquement un modèle qui oriente l'action.

1.5.3 La négociation

Reynaud (1999, p.15, dans de Terssac, 2012, p.13) appelle la négociation « tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en causes les règles et les relations ». Négocier, c'est créer des règles communes. L'échange social trouve sa source dans la négociation et dans la production de règles. La création de règles entend cadrer les interactions et maintenir sous contrôle les actions des parties présentes.

Les acteurs ne choisissent pas forcément la voie de la négociation, soit parce que l'accord est acceptable pour chacun, soit par acceptation de ne pas remettre, pour un moment, les règles existantes en question. La négociation est permanente dans l'échange social.

La négociation peut prendre diverses formes. Elle peut être implicite et se présenter comme une remise en cause des normes imposées. Elle peut être individuelle, lorsque l'enjeu ne concerne qu'une personne, ou collective, lorsque qu'une partie représente les intérêts d'une pluralité de personnes. (de Terssac, 2012).

Pour conclure, de Terssac (2012) explique que « la négociation n'élimine pas l'asymétrie des positions des parties en présence, mais règle provisoirement l'inégalité du rapport des forces, autour d'une zone de convergence acceptable par les parties en présence. »

Pour Reynaud (1999, p.20, cité dans de Terssac, 2012, p.9), la régulation peut prendre différentes formes, et est le résultat de plusieurs sources de régulation légitimes dans un groupe. Elle peut être autonome, de contrôle, et conjointe.

1.5.4 Régulation autonome et de contrôle

Pour Reynaud (2003), la régulation sociale entend intégrer l'autonomie des acteurs et la présence de règles s'imposant à eux comme solution à leurs conflits. La stabilité d'une régulation n'existe pas uniquement en cas d'appartenance commune des acteurs, mais peut également résulter d'une convergence d'actions individuelles. Dans le cas d'une organisation, où le pouvoir et les conflits existent de fait, Reynaud distingue deux modalités d'organisation des règles :

- Une régulation de contrôle qui crée une autorité hiérarchique. Cette régulation « pèse de l'extérieur sur un groupe social » et où ceux qui ont le pouvoir de dicter les règles s'assure de maîtriser la situation (Reynaud, 1988, dans Taskin et Gomez, 2015, p.103).
- Une régulation autonome « instaure une relation de solidarité. Elle crée une égalité de destin là où une agression ou l'adversité d'une situation reconnue commune pourrait faire éclater le groupe. Elle soude une communauté de pairs, elle est du coup essentiellement défensive. Elle part des contreparties à obtenir et énonce les comportements communs à adopter pour les atteindre ». Reynaud (1988, dans Taskin et Gomez, 2015, p.103) nous explique la régulation autonome comme « la construction,

avec ce que cela comporte de contrainte et d'apprentissage, d'un ensemble de normes sociales ». (Reynaud, 2003) nous dit que l'objectif d'une régulation autonome est d'atteindre une autonomie par rapport à de règles venant de l'extérieur du groupe, et une plus grande efficacité dans les pratiques quotidiennes.

Taskin et Gomez (2015, p.104) nous disent « qu'une régulation de contrôle et régulation autonome expriment les rapports de pouvoir entre les acteurs, la marge de manœuvre laissée aux uns et la légitimité des hiérarchies à imposer ou non des règles de travail ». Reynaud (2003, p.104) nous fait remarquer que la règle n'est pas par essence une règle autonome ou de contrôle. Sa nature lui vient de la place de celui qui l'émet. Reynaud nous donne un exemple concret pour illustrer son propos : « Quand dans un atelier se fixe un plafond de rendement, c'est une règle autonome contre le salaire au rendement. Mais ses camarades l'expliqueront, s'il le faut, l'imposeront au nouveau venu et en feront pour lui une règle de contrôle ». Comme dans ce cas, lorsque qu'un groupe émet une régulation collective autonome, il est possible qu'elle soit affaiblie par des actions individuelles, par des intérêts personnels. Par exemple, certains pourraient annihiler le plafond de rendement « convenu » avec la communauté créatrice de la règle et ainsi affaiblir cette régulation autonome par rapport à la régulation de contrôle.

Il est possible de distinguer ces deux régulations par la relation qu'entretiennent les acteurs entre eux. Par exemple, une relation hiérarchique, entre un supérieur et ses subordonnés peut être appréhendée comme une relation de contrôle, comme une relation de dépendance fonctionnelle entre deux acteurs peut l'être aussi. L'aplatissement de la hiérarchie ne suffirait donc pas, selon Reynaud, à supprimer la confrontation entre les deux types de régulations. Une confrontation entre une régulation autonome et de contrôle existera toujours tant « qu'un individu ou un groupe a une capacité d'initiative concernant les objectifs, les procédures (les technologies) d'un autre groupe. » (Reynaud, 1988, p.11).

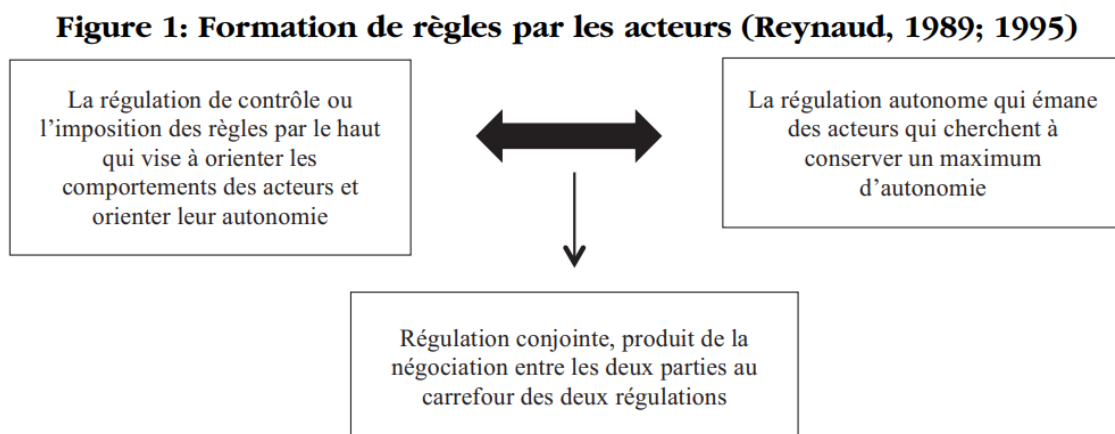
Reynaud (2003, p.104) nous explique que l'émergence des notions de contrôle et d'autonomie sont nées, chez lui, à partir d'une situation particulière : celle de la production de biens et des services. Il évoque Taylor et ses principes de subordination et d'asymétrie cognitive totale entre la direction et les exécutants. Il décrit cette situation comme un cas extrême de régulation unilatérale. Reynaud nous parle d'une étude sociologique du travail qui, depuis cinquante ans, observe l'écart entre la volonté théorique de la direction par rapport aux règles et procédures, et la réalité du terrain. Cette étude explique cette régulation autonome des exécutants non pas comme des défaillances ou des tricheries, mais comme une solution à des lacunes de l'organisation, à des imprévisions.

1.5.5 Régulation conjointe

La régulation conjointe est perçue pour Reynaud (1997, dans de Terssac, 2012, p.9) comme « toute régulation qui est le résultat de plusieurs légitimités ». Dans l'entreprise, ce ne sont pas seulement des intérêts qui s'affrontent mais également des prétentions à créer des règles. La régulation conjointe n'est pas synonyme de symétrie des rapports de force et de pouvoir. Il est intéressant de dire, comme le fait de Terssac (2012), que la régulation sociale porte en elle un paradoxe, celui d'allier autonomie et contrôle dans un même processus. La régulation conjointe vise à montrer comment ses pratiques opposées se combinent.

Pour résumer, voici un tableau concernant la formation de règles par les acteurs.

Figure 1 : Formation de règles par les acteurs (Reynaud, 1989; 1995, dans Khalil et Dudevart, 2014, p.58).



1.5.6 Un exercice du pouvoir et une recherche de légitimité

Reynaud (2003, p.403) nous explique que toute interaction sociale comporte l'exercice d'un pouvoir et la recherche d'une légitimité.

L'exercice du pouvoir se trouve dans toute interaction sociale. Dans cette interaction, les capacités cognitives et donc les capacités d'initiatives ne sont pas également distribuées. Chacun maîtrise des savoirs et des ressources, ce qui le met en valeur et crée, dans la relation, un rapport de pouvoir.

Une relation ne peut être durable que s'il y a un cadre commun de règles. Comme dit Reynaud, en termes cognitifs, les règles communes font un sens pour tous et chacun, bien que pouvant être de parties différentes. En terme termes d'action, chacun a la possibilité de « rentrer dans le jeu ». (Reynaud, 2003, p.403).

1.5.7 L'entreprise libérée et la théorie de la régulation sociale

Reynaud (2003, p.104) nous explique « qu'une règle n'est pas par elle-même une règle de contrôle ou une règle autonome. Elle ne l'est que par la place de celui qui l'émet et par l'usage qui en est fait. Contrôle et autonomie désignent un usage de la règle, non sa nature. » L'entreprise libérée est définie par une autonomie de ses travailleurs, avec une responsabilité accrue qui leur est accordée. Cela signifie que chaque individu fait partie du collectif, mais en conservant sa pleine autonomie, ayant un contrôle sur lui-même. D'autre part, le leader libérateur est contraint selon Isaac Getz et Carney (2012) de faire respecter des règles fondamentales de l'organisation par ses employés. Il doit maintenir l'égalité parmi tous, défendre les valeurs et la culture de l'entreprise, orienter les collaborateurs vers l'objectif commun. Nous pouvons observer une régulation sociale dans cette pratique du libérateur. Mais quelle est la part de régulation autonome et de régulation de contrôle dans ce procédé de respect des règles par les collaborateurs ? Reynaud (2003, p.105) nous dit, en faisant référence à de Terssac (1992) qu'affirmer l'autonomie dans le travail, c'est affirmer que les ouvriers, employés, exécutants, ont une part dans l'initiative de production de règles.

2. Problématique

Nous avons pu observer que l'entreprise libérée est opposée aux théories classiques en ce qui concerne l'autonomie et la responsabilisation des individus au travail. Les théories classiques nous parlent d'un individu à contrôler, à inciter, à placer comme un pion sur un organigramme. Taylor et Weber sont des bureaucrates. Pour eux, l'entreprise doit être régie par l'ordre, les règles, les performances, les programmes des ingénieurs en chef.

En liant Taylor et Weber à la théorie de l'incitation et de l'agence, nous observons que l'individu n'est pas considéré comme digne de confiance. Des auteurs se sont intéressés aux théories contractuelles selon lesquelles une organisation est un nœud de contrats entre individus. La théorie de l'incitation ou la théorie de l'agence Ross (1973) explique l'asymétrie d'information et la présence d'incertitudes quand il s'agit pour le *principal* de déléguer à un *agent*. Des coûts sont alors à assumer pour le *principal* pour s'assurer que la mission déléguée sera effectivement et dûment exécutée. Dans ce cas, l'*agent* est appréhendé comme opportuniste et profiteur de l'asymétrie de l'information existant entre lui et son supérieur (*principal*). La nature de l'individu est définie comme opportuniste et à contrôler pour arriver à des résultats.

Par ailleurs, des auteurs se sont intéressés à l'autonomie et à la responsabilité de l'individu au travail. Maslow, McGregor, ou encore Herzberg ont défini l'individu comme enthousiaste à la prise de responsabilité, à l'autoréalisation au travail, à la motivation intrinsèque, et à l'autonomie. Ils estiment également que l'individu est digne de confiance, à l'inverse de l'approche classique du management et des théories contractuelles. Il est légitime de dire qu'Isaac Getz et le concept de l'entreprise libérée ne sont donc pas les pionniers en ce qui concerne l'appréhension de l'autonomie et de la responsabilisation de l'individu dans l'organisation.

Getz nous parle d'une entreprise libérée où l'autonomie et la responsabilité sont les maîtres mots. Les individus entreprennent et décident comme ils l'entendent, sans avoir besoin de l'aval d'un supérieur hiérarchique. Dans l'entreprise libérée, un leader libérateur guide l'organisation vers ses objectifs, en insufflant des valeurs, en créant un environnement motivant pour unir les collaborateurs autour d'un dessein commun. Le leader libérateur et les collaborateurs sont théoriquement égaux. Ces derniers sont perçus comme autonomes,

responsables et dignes de confiance. Les mécanismes de contrôle ou d'incitations des théories contractuelles ne sont donc théoriquement pas présents dans l'entreprise.

Si le leader libérateur semble ne pas être en position dominante par rapport aux autres, il exerce alors un leadership transformationnel. Ce leadership vise à établir un lien de confiance et des valeurs partagées avec les « subordonnés », sans prise de contrôle. L'inverse serait l'exercice d'un leadership transactionnel, où le leader libérateur échangerait contre une attitude qu'il attend des individus, des récompenses matérielles ou immatérielles comme de la reconnaissance, des primes, etc. Ce qui semblerait peu probable au vu de la théorie sur le leader libérateur. Ce concept se rapproche de celui des théories des incitations ou de l'agence. La relation LMX nous apprend que plus les subordonnés négocient avec le leader quant aux règles et attentes qu'ils ont les uns envers les autres, plus la relation est « forte ». Quelle est la réalité de l'entreprise libérée quant au leadership ? Quel leadership exerce le leader libérateur, totalement transformationnel ? La relation LMX est-elle « forte », Y-a-t-il une négociation entre les subordonnés et le leader ?

La négociation est centrale dans la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Les individus créent des règles en les négociant et en tentant de trouver une légitimité auprès des autres. La régulation et la création de règles peuvent être autonomes, de contrôle ou conjointe. Dans le cas de l'entreprise libérée, il pourrait être légitime d'affirmer que la régulation et la production de règles se font en autonomie, c'est-à-dire du bas vers le haut, et pas l'inverse. Mais qu'en est-il réellement ? La régulation et la production de règles sont-elles vraiment autonomes ? Y-a-t-il des règles non contestables qui viennent du leader libérateur ou de l'extérieur de l'organisation ? Comment se créent et de se remettent en question les règles au sein d'une entreprise libérée ?

Nous avons mis en exergue les différents concepts et théories afin d'observer l'entreprise libérée à travers son leadership et le type de régulation qui y prend place. Afin de cadrer la recherche, de la limiter, il convient de se poser une question précise :

Le leader libérateur exerce-t-il toujours un leadership transformationnel au sein de l'entreprise libérée ? La régulation sociale est-elle totalement autonome au sein de l'entreprise libérée ?

3. Méthodologie de recherche

3.1 Introduction

Pour mener à bien cette recherche, il convient de suivre une méthodologie rigoureuse. Sur un sujet touchant aux relations humaines dans une organisation, à des situations complexes et non quantifiables, une recherche qualitative est appropriée. Les démarches qualitatives « soulignent l'existence d'une pluralité de réalités possibles qui méritent toutes d'être prises en compte pour l'interprétation ». (Spezi, 2015, p.53) Après avoir revu la littérature et établi un cadre théorique, nous irons dans une entreprise qui se dit « libérée » afin de répondre à notre questionnement. Des interviews seront menées afin de récolter des données brutes émanant des personnes concernées, directement présentes dans l'entreprise. Ces entretiens seront semi-directifs.

3.2 Une démarche déductive

La documentation sur le concept d'entreprise libérée est nombreuse. Néanmoins, la littérature est encore vague, et il serait injuste d'affirmer qu'elle définit uniformément l'entreprise libérée, de par les diverses origines qu'elle possède. En effet, la littérature sur l'entreprise libérée est grise. L'intérêt est ici de recueillir de l'information et d'observer la réalité concrète à travers la théorie parcourue dans la partie théorique. Nous partirons du cadre théorique et ensuite le mettrons en parallèle avec la réalité de terrain.

3.3 Une analyse qualitative

Il convient de définir le type de recherche. La science de gestion est également une science humaine. Il est possible d'observer et d'analyser une situation en entreprise sur base d'une recherche quantitative, quand il s'agit de chiffres, de statistiques, de données chiffrables. Dans ce cas, il s'agit d'étudier un « phénomène social ». Afin d'étudier les phénomènes de régulation sociale et de leadership au sein d'une entreprise se revendiquant libérée, j'utiliserai donc une méthode de recherche qualitative car « la recherche qualitative est aujourd'hui reconnue comme

une démarche compréhensive et flexible qui permet d'étudier les phénomènes sociaux en profondeur. » (Singelton & Straits, 1999, dans Brito, 2015, p.1).

3.4 Des entretiens semi-directifs

Pour récolter nos données, nous avons décidé de mener des entretiens semi-directifs au sein de l'entreprise. Nous avons donc rédigé un guide d'entretien constitué des thèmes de recherche ainsi que des questions que nous pensions intéressantes à poser au regard de la question de recherche, à savoir : « quel type de leadership et quelle régulation sociale dans une entreprise libérée ? ». L'intérêt de l'entretien semi-directif est la possibilité d'élargir la discussion tout en gardant une maîtrise sur le cours de la conversation, afin d'obtenir les données pertinentes à notre travail de recherche. Paillé (1991, dans Sylvain, 2000, p.129) nous dit que « l'entrevue semi-directive permet de connaître les perceptions des personnes interrogées sur un thème bien précis sans accumuler une panoplie d'informations parfois disparates comme lors des entrevues en profondeur. ». Ce passage illustre parfaitement nos intentions. Nous voulons connaître et extraire de nos interviews des données concernant l'autonomie, le contrôle, le leadership, etc. Nous retranscrivons intégralement les entretiens oraux. Pour cadrer nos entretiens, nous avons constitué un guide composé de thèmes et de sous-thèmes. Nous l'avons élaboré sous la forme du tableau ci-dessous.

Thèmes	Leadership	Autonomie	Régulation
Sous-thèmes	Valeurs affichées par le leader Evaluation des employés Relation entre le leader et ses subordonnés	Perception de sa propre autonomie Prise d'initiative Responsabilisation	Création de règles Conflit Négociation Remise en question des règles

3.5 Un partage de réflexions et d'informations avec un doctorant

Nous avons rencontré Olivier Jégou, doctorant en sociologie du travail et des organisations à l'UCLouvain. Ce dernier effectue un travail de recherche chez Cosucra, et nous avons discuté et appris énormément de son expérience. Dans un projet de recherche, il est intéressant et enrichissant d'avoir une personne expérimentée et s'intéressant au même sujet de recherche en support. Cela nous a permis d'approfondir notre expertise et nos réflexions sur le sujet.

3.6 Une analyse par thématique

Pour répondre à nos questionnements et hypothèses, il convient d'utiliser une méthode d'analyse pour traiter les données récoltées le plus justement possible. Nous sélectionnerons dans ce cas, la démarche d'analyse de contenu par thème (Paillé et Mucchielli, 2012, p.124). L'analyse de contenu vise à réduire les données pour pouvoir les traiter plus aisément par la suite. Les thèmes seront définis a priori dans notre guide d'entretien afin de nous assurer de trouver des réponses à nos questions. Nous avons choisi de constituer nos thèmes a priori afin de guider notre entretien suivant les thèmes au sujet desquels nous désirions avoir des réponses. Ces thèmes étant issus de notre partie théorique. Les données récoltées à l'oral seront intégralement retranscrites. L'intérêt de ce type d'analyse est de regrouper les données, via des regroupements par thème, vers les réponses à nos questionnements (Wanlin, 2007, p. 250). Il convient d'analyser les données issues des entretiens à travers les thèmes qu'elles reflètent. (Bardin, 1977, dans Wanlin, 2007, p. 250). Pour illustrer et expliquer ces thèmes et sous-thèmes, nous utiliserons des *verbatim* issus de la retranscription de nos entretiens.

3.7 Le choix du cas et de l'échantillon

Pour répondre à notre questionnement, nous avons décidé de nous rendre dans une entreprise nommée Cosucra, en transition vers une « nouvelle organisation » de type libéré depuis 2015. Cosucra est une entreprise belge appartenant à la famille Crahay. Elle est basée à Warcoing (Belgique) et a été créée par cette même famille en 1852. Elle est le leader mondial dans la production des produits alimentaires issus du petit pois et de la chicorée. L'entreprise se

compose de 250 employés répartis sur 2 sites de production tous deux à Warcoing. L'un pour la chicorée (site Warcoing Industrie) et l'autre pour le petit pois (site ProVital). Elle exporte sa production dans le monde entier. En 2018, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros.

Suite à des interrogations sur l'efficacité et l'agilité de la production, Jacques Crahay, son administrateur délégué et actionnaire majoritaire, a décidé en 2015 d'amorcer une transition vers une « libération » de l'entreprise. Suite à des conférences sur l'entreprise libérée organisées à l'UCLouvain auxquelles Jacques Crahay a participé et en raison de sa notoriété en Belgique francophone, nous nous sommes intéressés à Cosucra. Il aurait été envisageable de sélectionner une autre organisation dite « libérée » ou en « cours de libération », mais il nous fallait faire un choix. L'amorçage de sa transition étant relativement récent, nous trouvions attirant de nous y intéresser, afin d'augmenter les savoirs et connaissances sur cette entreprise.

Nous avons donc approché l'entreprise et sommes entrés en contact avec la coordinatrice de la communication interne. Nous lui avons exprimé notre souhait d'interviewer des « travailleurs de terrain » ainsi que des leaders, des responsables. Elle-même a sollicité des candidats et de là ont émergé les volontaires.

Lors des entretiens menés chez Cosucra, nous avons eu l'occasion de rencontrer sept employés dans le champ administratif et de recherche et développement ainsi que l'administrateur délégué et actionnaire majoritaire, Jacques Crahay. Six départements de l'entreprise ont été représentés, dont le comité de direction. L'intérêt était de récolter des avis, des points de vue, et des ressentis émergeant d'une plus grande pluralité de réalités possible. Nous trouvions intéressant et primordial pour notre recherche de pouvoir observer les réalités vécues dans des départements ayant chacun des missions différentes. Il aurait également été intéressant d'interviewer des personnes travaillant toutes dans le même département. Ainsi, nous aurions pu augmenter la précision des connaissances sur un même environnement. Nous avons néanmoins décidé d'étendre nos interviews à un spectre plus large, touchant les départements suivants : Commercial, Chicoline (spécialisé dans la R&D pour la chicorée), ICT & Supply, Opération ProVital (Opérationnel petit pois), R&D et Quality assurance, ainsi que le comité de direction.

Nous avons décidé de retranscrire intégralement les entretiens oraux. Pour ce faire, il nous fallait les enregistrer. Nous avons donc demandé à chaque personne interviewée son accord. Nous leur avons également donné la possibilité d'anonymat. Une personne d'entre elles nous l'a demandé. Voici un tableau récapitulatif de nos entretiens, exprimant les identités, les

départements d'appartenance des personnes interviewées, ainsi que la date et la durée des interviews.

Prénom & Nom	Département et fonction	Date	Durée
Anonyme	X	13-06-19	21 :29
Claire Prouin	Chicoline – Biotech manager	13-06-19	17 :39
Caroline Moulin	ICT & Supply – Transport et stockage	13-06-19	18 :51
Didier Barjot	Opérations Provital – Chef d'équipe logistique	13-06-19	25 :05
Claire Delannoy	R&D et Assurance qualité – Assistante assurance qualité	13-06-19	16 :01
Catherine Groensteen	ICT & Supply – Acheteuse	13-06-19	18 :44
Céline Mones	R&D et assurance qualité – Chercheuse	13-06-19	17 :34
Jacques Crahay	Comité de direction - Administrateur délégué	24-06-19	01 :00 :47

4. Partie empirique

4.1 Introduction

Dans cette partie, nous allons présenter nos résultats de recherche issus de la partie empirique. Pour mener à bien notre réflexion, nous avons décidé d'emprunter le chemin suivant.

Premièrement, nous allons exposer les constats quant aux observations que nous avons pu effectuer concernant l'organisation de l'entreprise, le leadership, l'autonomie, la confiance, la négociation, l'initiative, les procédures, etc. Nous montrerons les convergences et les divergences des propos des individus interrogés. Nous illustrerons nos propos à l'aide de verbatim. Nous avons l'intention, dans cette partie, de faire ressortir l'information et les données qui nous paraissent essentielles et pertinentes à l'analyse.

Ensuite, nous allons analyser et appréhender nos constats par rapport à la théorie. Cette analyse visera à appliquer la théorie du leadership et celle de la régulation sociale précédemment abordées dans ce travail aux résultats issus de la réalité du terrain observée chez Cosucra. Nous essayerons d'identifier le type de leadership présent au sein de l'entreprise et l'intensité de la relation vécue entre les leaders et leurs « subalternes ». Nous tenterons également de comprendre des phénomènes et pratiques observés en utilisant les différents types de régulations (autonome, contrôle, conjointe) présents dans la théorie.

Finalement, nous réaliserons une conclusion de nos observations et de notre analyse, en posant des limites, et des possibilités d'ouverture et d'élargissement.

4.2 Cosucra décrite par ses membres

4.2.1 Un amorçage vers une « nouvelle organisation »

En 2015, Jacques Crahay, administrateur délégué et actionnaire majoritaire du groupe familial, décide de changer le modèle d'organisation de la société. Jacques Crahay est clair, l'initiative vient de lui. Il n'en a néanmoins pas décidé toutes les modalités. En effet, il a décidé de la constitution d'un groupe de travail afin de réfléchir aux meilleures pratiques et modes

d'organisation qui pourraient s'appliquer au sein de l'entreprise. Des valeurs ont été définies par ce groupe (composé d'employés représentant tous les corps de métier et départements de l'entreprise) : savoir-vivre ensemble, rechercher l'excellence, et s'épanouir. Pour Jacques Crahay, l'objectif de cette « nouvelle organisation » semble clair. Il s'agit de déverrouiller des potentiels d'évolution empêchés par un ancien système fonctionnel et pyramidal.

« Donc c'est ça l'intérêt de ce genre de nouvelle organisation. C'est que les choses ne restent pas figées comme dans l'ancien système. C'est à dire pyramidal et fonctionnel. » (Jacques Crahay, administrateur délégué et actionnaire majoritaire. 24 juin 2019)

Il nous semble intéressant de noter que la transition a été décidée par le directeur et en même temps détenteur du capital. En effet, bien que reposant actuellement sur des valeurs d'autonomie et de collaboration, l'entreprise semble avoir été changée par la volonté d'un seul homme, le directeur. Il nous paraît juste d'affirmer qu'il s'agit d'un maintien explicite du contrôle de Jacques Crahay sur l'entreprise et sur son organisation.

4.2.2 Un organigramme hiérarchique encore présent

Bien que Cosucra a décidé de s'engager sur un modèle davantage basé sur la participation, la responsabilisation et la collaboration, un organigramme « traditionnel » persiste, comme Catherine, acheteuse chez Cosucra, nous l'affirme :

« Euh... Dans l'organigramme... Il y a un organigramme qui existe malgré tout... Enfin je dis malgré tout... Parce qu'on est dans l'esprit "nouvelle organisation" où il y a eu des modifications par rapport au management etc. Mais il y a toujours cette notion. » (Catherine. Cosucra, 13 juin 2019)

Dans le passé, avant la transition vers cette « nouvelle organisation », l'organigramme semblait davantage formel et pesant :

« Euh... Je pense que c'était dû à l'organisation qu'on avait jusqu'à présent qui était très pyramidale, où au-dessus de moi j'avais un n+1 qui était un marketing manager, où au-dessus de moi j'avais un n+2 qui était un directeur commercial, n+3, n+4, n+5. Voilà, j'avais 5 niveaux pour amener à Jacques (Crahay). » (Anonyme. Cosucra, 13 juin 2019)

Nous pouvons observer qu'un changement s'est amorcé selon « Anonyme ». Pour elle l'organigramme était plus prégnant avant. Pour Catherine, même si l'entreprise s'est tournée

vers une « nouvelle » organisation, il y a toujours cette « notion d'organigramme ». Cela pourrait être, selon ces dires et l'expression « malgré tout », antagoniste avec la notion de « nouvelle organisation », appelée dans ce travail l'entreprise libérée. Pour appréhender ce terme d'organigramme, nous pouvons nous référer à notre partie théorie où nous disions que (p.27) « les théories classiques nous parlent d'un individu à contrôler, inciter, à placer comme un pion sur un organigramme. Taylor et Weber sont des bureaucrates. ». Cela nous interpelle de conserver ce terme d'organigramme au sein d'une entreprise se disant aller vers un modèle davantage participatif. Nous verrons cependant que cet organigramme n'est pas rigide comme nous pouvons l'entendre dans les théories de Taylor et de Weber.

4.2.3 Une transversalité dans l'organisation

Bien qu'un organigramme hiérarchique et fonctionnel soit encore présent, nous avons remarqué la présence d'une transversalité organisationnelle. Celle-ci semble avoir pris tout son poids lors des rencontres visant à édifier un nouveau modèle d'organisation.

Au démarrage de la transition vers une « nouvelle organisation », un groupe de travail nommé « raison d'être » a été constitué. L'objectif de ce groupe représentatif de l'entreprise, composé d'une diversité d'employés et de compétences, était de réfléchir sur une période de 4 mois, à de nouvelles formes d'organisation que pourrait adopter Cosucra. Regrouper des acteurs de départements et de niveaux hiérarchiques différents induit une transversalité dans la création de règles et de procédés. Chacun a été mis à contribution afin d'amener des idées, des revendications et de l'innovation à l'entreprise. L'idée a été ensuite proposée aux autres collaborateurs, qui ont validé les principes de la « nouvelle organisation ».

« Au moment où on a démarré cette nouvelle organisation. Il y a un groupe représentatif de la société qui a travaillé pendant 4 mois à définir la « raison d'être » de l'entreprise et qui a examiné toute une série de formes d'organisation qu'on pouvait prendre, et qui a finalement proposé à l'ensemble de l'entreprise... Tiens on pense que finalement ce sera ceci, ce sera ça. Et euh... On a fait une réunion sous format World Café pour décider de si oui ou non on allait vers ce type d'organisation. » (Jacques Crahay, administrateur délégué et actionnaire majoritaire. 24 juin 2019)

Il nous paraît important de noter la présence d'un syndicaliste et d'un membre du comité de direction lors de ces entrevues. Ces réunions semblaient être a priori, du moins pour Didier, un espace de contrôle de la direction, des syndicats, et des employés.

« Ben oui, il y a Monsieur Pierre-Etienne Crahay, et c'est de la direction et ça me dérange. Et il y a aussi un syndicaliste qui est en face. (...) Là ça me dérange aussi parce que, si jamais on trouve des idées qui leur plaisent pas, ben ils vont mettre le grappin dessus » (Didier. Cosucra, 13 juin 2019)

A l'issue de ces réunions, Didier est revenu sur ses a priori pour conclure que la présence d'un membre de la direction et d'un syndicaliste était davantage une aide, un support technique et de connaissance, qu'une entrave à la liberté de décision durant ces réunions.

« Et ben, en fin de compte le dernier jour où j'ai participé, je les ai remerciés tous les deux, parce que bon, en fin de compte, le fait de les avoir sous la main (...) j'étais content même de les avoir autour de moi quand on en parlait, quoi. » (Didier. Cocusra, 13 juin 2019)

4.2.4 Une réalité autocentrée

Il est intéressant de noter que chacun, durant les interviews, parle en son nom, avec son expérience et son bagage personnels. Les employés d'un département X semblent être rarement au courant du fonctionnement opérant dans les départements Y ou Z. Une communication intense semble exister entre les départements de l'entreprise pour coordonner des actions et des projets, mais il semble y avoir un manque de connaissances chez les personnes interviewées concernant l'ambiance de travail, l'autonomie et la communication s'exerçant dans les départements voisins. Il semble qu'il y a une forte cohésion interne dans chaque département observé, une forte collaboration entre les différents départements, mais sans réelle unité et partage d'expériences. Les employés semblent considérer leurs modes de fonctionnement respectifs, au sein de leurs propres groupes, comme informels et indépendants des autres.

« Et... En tout cas je pense que pour notre équipe, vraiment je ne peux pas parler pour les autres hein, mais je pense vraiment que pour notre équipe ça fonctionne bien » (Céline, ingénieur en recherche et développement. Cosucra, 13 juin 2019)

« Regarde-nous, dans notre équipe ça fonctionne comme ça, je ne peux pas dire que dans les autres équipes, c'est pas... Je pense que ce n'est pas une règle miracle. En tout cas dans notre service à nous ça fonctionne comme ça » (Caroline Mou. Cosucra, 13 juin 2019)

4.3 Un style de leadership

4.3.1 Des rôles de coordinateur/leader

Afin d'en comprendre toutes les nuances, il nous paraît important d'expliquer ce qu'est, selon les interviewés, un coordinateur. Depuis l'amorçage de la transition de Cosucra vers davantage de participation, le terme de chef semble avoir été exclu du vocabulaire. On les appelle les *coordinateurs* :

« Euh... On a des coordinateurs dans l'équipe. Euh... donc ce n'est pas vraiment des chefs normaux... Enfin, c'est des coordinateurs. Et donc ils apportent un peu plus d'expertise technique et donc euh... Ils sont plus à même de nous aider à prendre des décisions. » (Céline, Ingénieure en recherche et développement. Cosucra, 13 juin 2019).

Une autre envisage leur « supérieur » comme un ou une *leader* qui guide les employés, sans rentrer dans un rapport de force faisant référence aux théories classiques ou contractuelles, où le supérieur ordonne et domine l'employé.

« La nouvelle organisation... C'est... Un manager aujourd'hui doit passer en terme de leader. Donc le leader c'est vraiment ce rôle d'accompagnement. En tout cas pour mon exemple Anne-Sophie Crahay a ce rôle d'accompagnement. » (Claire Delannoy, assistance qualité. Cosucra, 13 juin 2019)

Les responsables d'équipes semblent prendre, selon les employés, un rôle d'accompagnateur, d'aidant, de guide. Il semble que la notion de *chef* a disparu. Il nous paraît juste et légitime de d'affirmer que dans notre cas, les supérieurs sont présents pour coordonner, conseiller et accompagner au sein de l'entreprise. Cependant, certains collaborateurs dans l'entreprise ont une vision différente du rôle effectivement pris par les responsables d'équipe. Pour Anonyme et Didier, des coordinateurs continuent ou ont continué après l'instauration de la « nouvelle organisation », à se comporter comme des « chefs ». Un supérieur d'Anonyme a continué, après même l'instauration d'une « nouvelle organisation », à vouloir contrôler, diriger et à être obéi :

« *Moi j'étais persuadée d'être dans mon droit entre guillemets, dans le nouveau schéma de fonctionnement, de pouvoir y participer. Sauf que lui il avait cet égo, il fallait avoir la main mise sur tout le monde. Et donc s'il n'était pas conscient et responsable des faits et gestes de tout le monde, ça n'allait pas.* » (Anonyme. Cosucra, 13 juin 2019)

Didier nous dit avoir une responsable qui a des comportements et un rôle paradoxaux. A la fois consciencieuse et rigoureuse dans son travail de responsable, elle n'adopte néanmoins pas selon lui les valeurs et comportements requis au sein d'une entreprise dite *libérée*.

« *Mais elle le fait bien. C'est à dire que moi avant j'étais en production et j'avais demandé à avoir des papiers, vous savez, pour savoir s'il arrive ça : « Qu'est-ce que je fais? » Bon ben là par contre, elle m'a fait l'ensemble... (...) C'est super bien détaillé, même avec des images, des captures d'écran et tout ça. Je peux m'y retrouver facilement. (...) Son boulot, c'est ce qu'on a dit à cette réunion mardi, elle veut faire son boulot à 100%. Et elle essaye de le faire parfaitement à 100%. Ce qu'il y a c'est que tout le monde peut pas faire pareil.* » (Didier, responsable logistique extérieure. Cosucra, 13 juin 2019)

Didier trouve les valeurs propagées et le comportement de sa responsable à l'opposé des valeurs de l'entreprise libérée qu'il nous a citées : entretenir la bonne humeur, la prise d'initiatives, la reconnaissance, l'équité et la confiance.

« *Ben complètement à l'opposé de l'entreprise libérée.* » (Didier, responsable logistique extérieure. Cosucra, 13 juin 2019).

Il n'est pas toujours garanti qu'un leader, reconnu ou pas, existe dans une équipe ou dans un groupe de travail. Il semblerait néanmoins que Jacques Crahay estime haute l'importance d'un leader dans une équipe.

« *Les équipes elles-mêmes fonctionnent plus ou moins bien selon l'état d'esprit de l'équipe et selon qu'il y a ou non un leader dans l'équipe. Un leader reconnu ou pas. Et donc c'est une question qui est d'actualité depuis le début. Et ce dont on se rend compte c'est que finalement euh... Il faut s'assurer qu'il y a un leader dans chaque équipe. Pousser à ce qu'ils le nomment. Qu'ils le choisissent.* » (Jacques Crahay, administrateur délégué et actionnaire majoritaire. 24 juin 2019)

Jacques Crahay nous explique son rôle de leader. Il est question de stimuler, de proposer, d'insuffler une énergie. Il comprend son rôle comme une aide, un appui, une étincelle. Il n'envisage pas ce rôle comme un statut lui permettant d'imposer ses idées et initiatives. Bien qu'occupant le plus haut poste dans l'entreprise, Jacques Crahay semble se comporter à l'échelle globale, contrairement aux leaders « locaux » présents dans les différents départements, comme un acteur de proposition et non d'obligation. Il perçoit le leader comme un individu devant se remettre en question et ne pas imposer ses volontés à ses collaborateurs.

« Donc moi mon rôle c'est de veiller à ce que l'organisation soit toujours en mouvement. Qu'elle ne se repose pas sur euh... Et donc que l'on puisse détecter des points d'amélioration. Et mon rôle c'est de... D'émuler... De donner des possibilités d'évolution, de vérifier que les moyens sont mis, que... Faire des propositions... Des propositions... A moins de voir si elles sont euh... Si elles sont prises au pas prises. A moi de ne pas insister pour dire : "Ah ben c'est moi l'ai proposée donc euh... Vous devez la faire." Et ça, à moi de le sentir. » (Jacques Crahay, administrateur délégué et actionnaire majoritaire. 24 juin 2019)

Le rôle que Jacques Crahay nous explique vouloir faire sien semble être confirmé par les dires des employés rencontrés. Les valeurs et exemples qu'il propage et affiche semble être cohérent avec ses propos, comme nous le dit « Anonyme ».

« Donc, je n'ai pas de remarque, ou il n'y pas quelque chose dans le comportement de Jacques qui à un moment me fait dire qu'il ne suit pas les principes que lui-même essaye d'inculquer à l'entreprise. » (Anonyme, 13 juin 2019)

Les affirmations d'une employé d'un autre département semble également concorder avec le rôle que dit avoir Jacques Crahay. En effet, Caroline nous fait part d'une autonomie, d'une liberté d'action accordée, et d'une incitation à la prise d'initiative insufflée par Jacques Crahay, à condition de réflexion accrue, de collaboration et de prise en compte de la « ligne de flottaison ».

« Jacques Crahay, il nous a donné une directive c'est... L'autonomie oui, on vous laisse l'autonomie, mais il y a toujours la ligne de flottaison qu'il faut pas euh... Allez... Pour lui il faut avoir une certaine ligne de flottaison, que ce soit réfléchi... Une fois que tout est bien

réfléchi, calculé, et que vous avez tout mis et que vous pensez que c'est une bonne idée et que c'est fait en collaboration avec euh... ça matche, quoi ! » (Caroline, 13 juin 2019)

4.3.2 L'autorité

Le rôle de Jacques Crahay semble être celui d'un leader accompagnant, proposant mais n'imposant jamais. Il l'affirme, son pouvoir a sans doute diminué lors de la transition vers la « nouvelle organisation ». Néanmoins, il a gagné en autorité. Ce gain semble être le résultat de comportements exemplaires, bienveillants et de respect.

« Et donc je fais une distinction aussi entre l'autorité et le pouvoir. Donc j'ai peut-être perdu en pouvoir. Je pense que j'ai beaucoup gagné en autorité. C'est à dire une autorité qui est conférée par les personnes. C'est à dire... Qui est de dire... "Oui mais ce gars-là euh... Voilà quand il dit quelque chose c'est bien euh... Il a pensé, il a tenu compte de notre avis euh... Il ne pense pas que pour lui, il est bienveillant, etc." Ce que j'essaye d'être. » (Jacques Crahay, administrateur délégué et actionnaire majoritaire. 24 juin 2019)

Néanmoins, il nous semble primordial de questionner le regain d'autorité ressenti par le leader global et le lien que ce regain entretient avec l'initiative d'une transition vers un modèle moins hiérarchique et fonctionnel. Cultiaux et Léon (2019, p.113) affirment, dans tous les cas de transition et de libération de l'organisation qu'ils ont observés, avoir identifié comme objectif explicite de la direction, de relégitimer son statut et ses objectifs pour l'entreprise. Jacques Crahay, administrateur délégué et actionnaire majoritaire de l'organisation, détient toujours un pouvoir formel sur l'organisation. Néanmoins, il semble être de sa volonté de se libérer, dans la symbolique, de ce pouvoir formel. Cet enjeu et cette problématique nous semble encore flous. En effet, tout en affirmant vouloir se détacher d'un pouvoir formel et contrôlant, Jacques Crahay aura, de par sa position « légale », toujours le dernier mot à propos du destin de l'entreprise. Nous pourrions donc supposer qu'en cas de crise ou de moment critique pour l'organisation, Jacques Crahay reprendrait la barre, étant donné ses intérêts d'actionnaire menacés. Pour conclure, Jacques Crahay ne vise pas à perpétuer son pouvoir formel dans l'entreprise mais pourrait légalement le faire à tout moment.

4.3.3 Un entretien d'évolution

Il existe chez Cosucra un « entretien d'évolution ». Cet entretien semble être un moment de collaboration. Plusieurs configurations d'entretien existent : soit un duo composé du coordinateur et de l'employé, soit un entretien collectif regroupant l'équipe toute entière. L'objectif, ressenti comme tel du moins par Céline et d'autres collaborateurs de chez Cosucra, est de collaborer pour trouver des points d'amélioration dans le travail et dans la relation, de communiquer sur l'année écoulée, et d'échanger sur leurs ressentis. Il semble que cet entretien prenne la forme d'une évaluation d'égal à égal. La personne « évaluée » se prépare avant l'entretien pour apporter des idées, des recommandations et des commentaires. Contrairement à l'approche contractuelle de l'organisation, il n'est pas question ici de répondre aux exigences d'un manager (*principal*), mais de communiquer, de créer du lien et de la valeur ajoutée commune. Plusieurs collaborateurs au sein de Cosucra nous ont parlé d'une collaboration, d'une remise en question mutuelle et d'une relation de confiance forte avec leur coordinateur/leader. D'autres nous ont indiqué néanmoins avoir eu des entretiens où ils n'avaient pas eu droit à la parole, où l'échange était unilatéral.

« Oui. Alors on a un système de, comment ça s'appelle? Entretien d'évolution, donc une fois par an euh... avec notre responsable (...) Ce n'est pas juste d'être en attente de ce que va nous dire notre responsable, c'est déjà de nous préparer avant. Euh... De dire euh... Enfin qu'est-ce que je pense que j'ai bien fait, qu'est-ce que je pourrais améliorer, comment est-ce que nous deux on pourrait mieux travailler ensemble. Donc c'est quand même plus fait sur une manière euh... collaboration entre les deux que juste un retour de ce que le chef il a à dire sur nous. » (Céline, ingénieur en recherche et développement. Cosucra, 13 juin 2019)

Un sentiment positif émane de ces entretiens d'évolution. La notion d'échange a été citée par Caroline. On nous indique la présence d'un questionnaire à suivre, mais qui ne semble pas empêcher de faire de ces entretiens des moments de liberté, de confrontation et d'échange.

« Positive parce que c'est un échange entre euh... C'est... Je vais dire que c'est le seul moment dans l'année où on peut... Parce que là on est toujours sur des dossiers techniques... Où on peut se dire on parle euh... Ouvertement avec la personne. Je pense que c'est le seul moment dans l'année où on peut se dire de se poser, parce qu'après on a des questionnaires avec les... Il y a un questionnaire à suivre... On peut se poser en disant : "Ah oui qu'est-ce que

j'aurais dû faire et que je n'ai pas bien fait?" On se fait un bilan de l'année aussi bien lui de son côté et on confronte les idées, on se parle... » (Caroline. Cosucra, 13 juin 2019)

Il est intéressant de remarquer que cet entretien est néanmoins imposé par le comité de direction ainsi que son contenu. Des points d'intérêts sont à suivre durant l'entretien. Cet entretien est cadré. Claire nous dit que cette obligation est une opportunité de « se poser » et d'échanger avec son responsable.

« Il y a le support papier mais c'est vraiment important pour nous parce que c'est un moment dans l'année où on se pose et on discute vraiment de tout, des projets, comment s'est passée l'année. Ça permet de voir aussi vers où on va après, ce qu'on va développer et... ce qui a été, ce qui n'a pas été. Et le fait que ce soit imposé par Cosucra ça nous oblige de le faire. On a beau se dire on va le faire nous-même, on n'arrive pas à se poser dans l'année donc euh... Voilà le fait que... Donc c'est bien qu'il soit là. On a justement l'opportunité de faire ça. » (Claire, responsable de recherche. Cosucra, 13 juin 2019)

Cet entretien d'évolution est rythmé par trois questions. Ces questions sont ouvertes et semblent avoir vocation à améliorer la performance, à stimuler l'évolution des employés. Ces questions nous paraissent être posées de manière à rendre actif le collaborateur durant l'entretien. Elles contribuent également à laisser une marge de manœuvre aux collaborateurs et à leurs responsables/coordonateur dans leurs discussions, tout en amenant un cadre concret permettant un dialogue constructif et réflexif.

« C'est des questions ouvertes, en disant : "Qu'est-ce qui a bien fonctionné cette année? Sur quoi on peut dire qu'on a bien travaillé, qu'on a bien évolué?" Puis deuxième question : "Qu'est-ce qu'on pense qui pourrait être amélioré et qu'est-ce qu'on ferait mieux l'année prochaine?" Et puis troisième question : "De quoi ai-je besoin pour progresser et qu'est-ce que j'envisage comme... Pour évoluer, pour m'améliorer." (...) Et pour le rendre obligatoire on demande qu'il y ait un résumé de l'entretien qui soit envoyé au RH. Ce n'est pas pour contrôler mais c'est juste pour forcer à ce qu'il y ait quand même une trace de ce qui a été discuté » (Jacques Crahay, 24 juin 2019)

Il semble que la qualité ressentie de l'entretien d'évolution dépend également du responsable ou de l'équipe avec qui il est fait. Didier perçoit l'évaluation d'une manière différente que ses collègues. Selon lui, ces entretiens sont une source de blessures et de cassures. Il semble que

ses propositions et son désir de partage et de revendication n'est pas pris en compte par sa responsable.

« Les évaluations malheureusement, c'était toujours cassant et blessant. (...) On nous avait proposé à un moment donné de faire des évaluations collectives. Je dis : "Ben ouai ça pourrait être pas mal." Au lieu d'avoir quelqu'un en face, simplement... Réunir plein d'idées et essayer de faire changer les choses ou quoi... Je me suis dit c'est peut-être une bonne idée. Alors ça n'a pas pu se faire en... Ça n'a pas pu se mettre en place cette année. Ça se mettra peut-être en place l'année prochaine (...) Parce que vous voyez, la dernière évaluation ça a duré... Normalement c'est prévu une heure, ça a duré une heure et demi. Sur l'heure et demi, je n'ai pas pu ouvrir la bouche comme j'aurais voulu donc j'ai dû faire mes propres commentaires par écrit. » (Didier, responsable logistique extérieure. Cosucra, 13 juin 2019)

En cas d'insatisfaction de la note d'évaluation, Didier était prêt à contacter le syndicat pour faire valoir son avis et ses intérêts. Nous pouvons ici observer une lutte de pouvoir explicite, avec un recours à un syndicat, en l'occurrence, pour prendre part au conflit. Nous observons une perception de l'entretien d'évolution différent des autres collaborateurs.

« J'avais dit dès le début si je vois qu'à l'arrière ça reste sur le même niveau, bon ben on appelle le syndicat, c'est tout. Et en fin de compte puisque ça a bougé, c'est ce que j'ai écrit sur mes commentaires, je me devais d'assister jusqu'au bout. » (Didier, responsable logistique extérieure. Cosucra, 13 juin 2019)

Il est intéressant d'observer des revendications et des mécontentements individuels quand on nous dit d'autre part que :

« On n'est plus dans ce système-là, si tu veux, il y a quelques années on était encore sur des objectifs individuels, des évaluations individuelles. Aujourd'hui on est passé sur un type d'évaluation de collaboration et en tout cas nous on n'a plus d'objectif individuel quoi. » (Claire Delannoy, assistance qualité. Cosucra, 13 juin 2019)

4.3.4 Une obligation d'accepter le changement ?

Lors du changement vers la « nouvelle organisation », des propositions issues du groupe « Raison d'être » ont été faites lors du World Café. L'assemblée des collaborateurs a décidé

d'adopter ses propositions. Néanmoins, un directeur a montré une résistance au changement. Après plusieurs plaintes émises par ses « subalternes » quant à son caractère autoritaire, des discussions se sont amorcées avec Jacques Crahay pour tenter de modifier ses comportements, de lui expliquer le changement. En vain. Le directeur a finalement été licencié. Cette décision a été prise par Jacques Crahay. Il est intéressant d'observer, pour comprendre la régulation opérant au sein de l'organisation, que ces revendications et ces mécontentements venaient « d'en bas » et que la direction a repris la main pour solutionner le problème.

4.4 Quelle autonomie chez Cosucra ?

4.4.1 Des vécus différents

Il nous apparaît intéressant d'observer, au-delà des faits, le ressenti et la perception qu'ont les collaborateurs quant à l'autonomie dont ils disposent. Les ressentis sont différents. Certains se sentent totalement autonomes, d'autres autonomes mais contrôlés, alors que certains ne se considèrent pas comme autonomes. Il nous a semblé aussi primordial d'aborder la question de l'autonomie des collaborateurs avec Jacques Crahay, administrateur délégué et actionnaire majoritaire, afin d'identifier les convergences et divergences entre les propos des collaborateurs et ceux du directeur.

Nous avons pu observer généralement, pour la majorité des personnes interviewées, que le sentiment d'autonomie était développé. Si certains affirment manquer ou avoir manqué d'autonomie, l'explication était l'inadaptation à la « nouvelle organisation » de leurs responsables locaux. Jamais l'entreprise et son organisation n'ont été évoquées pour expliquer ce manque d'autonomie ressenti. Ces deux responsables locaux, dans notre cas, ont été soit licenciés ou déplacés au sein même de l'entreprise.

L'autonomie semble être davantage perçue comme de la liberté que de la solitude. La capacité de mener des projets en autonomie semble ancrée chez Cosucra. Bien qu'il y ait la présence de suivis réguliers pour échanger des informations avec un responsable ou un collègue, le sentiment d'autonomie reste intact. Il nous paraît intéressant de souligner qu'il existe une différence fondamentale entre l'indépendance et l'autonomie. Nous y reviendrons plus tard.

« Euh... Ben je ne peux pas parler pour les autres du coup mais en tout cas pour moi je trouve que je suis assez autonome, donc ça veut pas dire que je suis laissée à l'abandon mais

euh... On me laisse vraiment diriger mon projet, enfin mes projets comme je pense que c'est la manière de faire en tout cas. Et effectivement donc il y a des suivis réguliers hein... Pour euh... Ben c'est normal pour que les autres soient au courant de ce que je fais mais euh... On me laisse gérer à ma manière, à mon rythme, euh. (...). Voilà par exemple rien que cet entretien euh... J'ai pas eu besoin de demander à quelqu'un « est-ce que c'est ok si je libère 30 minutes de mon temps » euh... Enfin voilà. » (Céline, ingénieur en recherche et développement. Cosucra, 13 juin 2019)

Anonyme, quant à elle, prend la hiérarchie verticale comme contre-exemple pour décrire la perception de l'autonomie dont elle dispose. Elle organise son temps et son planning comme elle l'entend. Elle nous dit ne pas être dirigée par quelqu'un « avec une casquette ou un bâton ».

« Donc euh... On travaille en toute autonomie dans le sens où on organise notre agenda, notre planning de travail, on sait sur quoi on doit bosser donc on y va librement, on n'a pas quelqu'un qui est derrière avec une casquette ou un bâton à nous dire « tu dois faire ça aujourd'hui machin ». On est assez libre de ce point de vue-là. » (Anonyme. Cosucra, 13 juin 2019)

Claire, responsable de recherche, se trouve très autonome. Bien que les sujets et projets de travail leur sont proposés, le sentiment d'autonomie est ressenti par les employés. L'autonomie semble être davantage ancrée dans la réalisation des tâches que dans leurs sélections. La recherche de partenaires de travail, d'idées et le développement du projet semblent être des facteurs expliquant le sentiment d'autonomie.

« Je suis très autonome en fait. J'ai... On me donne un sujet et à moi de le développer donc euh... Trouver les partenaires, trouver les idées et donc en gros je peux travailler un peu toute seule ou avec des partenaires mais je dois développer vraiment tout seule au départ. On me donne presque un sujet et... Enfin c'est un projet de recherche hein... Tout est à développer. Donc c'est de l'autonomie. » (Claire, responsable de recherche. Cosucra, 13 juin 2019)

Il est intéressant d'observer, dans le *verbatim* suivant, que le sentiment d'autonomie n'est pas forcément corrélé avec celui de responsabilisation, bien qu'ils l'ont souvent été dans les autres entretiens. Dans ce cas, il y a une autonomie ressentie dans l'organisation journalière et opérationnelle, sans la sensation d'une prise de responsabilité à long terme dans l'entreprise... La responsabilisation semble être définie ici comme un élargissement et une évolution du périmètre d'action possible.

« Donc euh... Je me suis un peu plus au fur et à mesure dirigée sur la partie marketing qui concernait davantage ce qui était communication, promotion et événementiel au sens très large. Euh... Mais sans avoir une casquette qui a évolué au fil des ans. Donc euh... Le périmètre d'action des responsabilités et en tout cas sur mon poste à moi, est assez limité » (Anonyme. Cosucra. 13 juin 2019)

La notion d'autonomie semble être davantage ressentie dans un groupe de travail restreint que dans des groupes composés de plusieurs dizaines d'employés.

« Donc travailler comme ça en petite équipe euh... Je pense qu'en plus ça permet de travailler justement de manière encore plus libre et autonome que quand t'es sur des groupes de vingt-cinq ou trente personnes » (Anonyme. Cosucra. 13 juin 2019)

4.4.2 Horaires et salaires

L'horaire est fixé par l'entreprise. Néanmoins, il est intéressant de noter que les employés ne sont pas contrôlés sur la gestion de leur temps. Ils semblent pouvoir l'aménager comme ils l'entendent. Nous n'avons pas pu rencontrer l'intégralité des collaborateurs, il serait donc inexact de considérer cela comme une vérité absolue.

« Voilà par exemple rien que cet entretien euh... Je n'ai pas eu besoin de demander à quelqu'un : « Est-ce que c'est ok si je libère 30 minutes de mon temps » euh... Enfin voilà. » (Céline, Cosucra, 13 juin 2019).

Il nous apparaît important de faire remarquer que les métiers davantage basés sur la connaissance sont potentiellement moins réglés par le temps, que des métiers plus manuels, qui assurent la production matérielle et la maintenance de l'usine. Si ces métiers s'arrêtent ne fut-ce qu'un court laps de temps, l'usine s'arrête également, et des problèmes techniques peuvent survenir. Sur la question du temps, il nous semble donc important de poser des limites strictes quant à nos propos. Nous nous sommes contentés ici de donner un aperçu du personnel employé. En effet, nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer des ouvriers de terrain.

Les salaires sont fixés par la direction. Les collaborateurs ne décident pas de leurs salaires. Cependant, il semble que cette question a été sujette à réflexion. Jacques Crahay n'a pas pu

trouver de solutions par rapport cette question du choix autonome du salaire. Il souligne la difficulté de trouver des personnes intéressées à la gestion de cet enjeu et à la fois détachées de leur situation personnelle. Le leader global nous semble ici craindre un opportunisme. Rappelons qu'il s'agit d'une problématique des théories contractuelles que de s'assurer que l'individu ne se comportera pas en opportuniste, en favorisant ses intérêts personnels.

« Et on n'a pas encore trouvé de... Enfin moi je n'ai en tout cas pas trouvé de volontaires qui étaient suffisamment preneurs et détachés de leurs propres situations pour prendre en main la rémunération des collaborateurs. » (Jacques Crahay. 24 juin 2019)

4.4.3 Une capacité de mobilité

La possibilité d'intégrer des groupes de travail, appelées « cellules stratégiques » semble renforcer également le sentiment d'autonomie. Ces cellules ont été créées au démarrage de la transition vers l'« organisation nouvelle » et sont transversales par rapport à l'organigramme ; elles regroupent des compétences diverses pour travailler sur un produit spécifique, un projet ou une région étrangère dans laquelle Cosucra est implantée. L'apprentissage et la découverte d'environnements et de projets divers semblent être des facteurs augmentant la sensation d'autonomie chez les travailleurs.

« Donc ça me permet de participer, de voir d'autres choses, d'apprendre dans des groupes. Donc euh... Voilà. Et ça c'est de l'autonomie aussi puisqu'on apprend à gérer notre travail, notre planning tout en allant dans d'autres groupes et apprendre comment ça se passe dans d'autres groupes. » (Claire, responsable de recherche. Cosucra, 13 juin 2019)

4.4.4 Une volonté et une capacité individuelles

Lorsqu'une procédure ou un procédé de travail ne convient pas, il est courant et autorisé d'apporter des recommandations et des nouvelles idées. Il semble que chacun, avec son expertise respective, peut amener des idées et des règles de procédés dans l'entreprise. L'expérience et l'expertise semblent jouer un rôle déterminant dans la création de nouvelles pratiques et procédés de travail.

« Euh... Si on n'est pas d'accord avec le point de contrôle on se dit : « Ah ben on pense qu'il est pas logique parce que il faudrait que ce soit plus fréquent ou moins fréquent parce que cette analyse nous sert pas forcément. » Euh... On est assez libres de simplement parler au responsable « Quality Control » en lui disant « ben ce serait... ça m'arrangerait que ce soit fait comme-ci, comme-ça. » (Céline, ingénieur en recherche et développement. Cosucra, 13 juin 2019)

Un dialogue et un retour sur proposition se mettent alors en place, naturellement, entre les collaborateurs. La ou les personne(s) dont les procédés de travail « risquent » d'être changés dû à cette proposition nouvelle mène(nt) une réflexion et apporte(nt), ou non, une validation.

« Et du coup, ils ont vu, est-ce que c'était possible par rapport à la charge de travail. Voilà. Enfin c'est eux qui se sont organisés pour voir si c'était possible. Et après ils m'ont fait un retour en me disant : « oui, effectivement, il n'y a pas de soucis, on va faire comme ça. » (Céline, ingénieur en recherche et développement. Cosucra, 13 juin 2019)

La possibilité de changer et d'initier des procédés semble acquise dans l'entreprise. Avoir un caractère enclin à la remise en question et à la proposition semble être néanmoins un critère à prendre en compte. En effet, la personnalité de chacun joue un rôle dans la capacité à s'affirmer, à s'adresser ouvertement à des collègues.

« Parce qu'il y a beaucoup l'aspect personnel de la personne. Là tu touches à du caractère, tu touches à... Voilà : » est-ce que tu es enclin, est-ce que tu es enclin à parler, à dire ce que tu penses, est-ce que tu oses le faire en général? » Là je trouve que tu touches plus à des aspects personnels. » (Anonyme. Cosucra, 13 juin 2019)

4.5 La prise d'initiatives : à quelles conditions ?

4.5.1 De l'initiative moyennant savoirs et de connaissances

Les leaders/coordonateurs recommandent vivement aux collaborateurs de prendre des initiatives, de proposer. Il est recommandé néanmoins que les initiatives répondent aux besoins de l'entreprise, respectent les contraintes et besoins de chacun, et ne soient donc pas prises indépendamment des objectifs et des intérêts collectifs et de l'entreprise. Il semble ne pas suffire d'être proclamé autonome pour l'être effectivement. Le degré d'autonomie et la qualité des

prises d'initiatives semblent être corrélés avec les compétences, l'expérience, le goût pour l'objet de l'initiative, les connaissances de l'entreprise et sa finalité.

Une des conditions pour être pleinement autonome et pour prendre une décision juste semble être la pleine connaissance des enjeux globaux de l'entreprise, de ses activités, de sa clientèle et de ses fournisseurs, etc.

« Ben si on veut prendre des décisions sur le terrain euh... Qui soient dans l'intérêt, il faut acquérir une certaine connaissance de l'entreprise, de qui sont les clients. Quel est le but poursuivi en vendant les produits, les services, etc. Et ça, un : il faut de l'intérêt pour le comprendre, et puis après il faut du temps pour le maîtriser. Et ça c'est le point qui prend le plus de temps dans l'autonomie. » (Jacques Crahay, actionnaire majoritaire et administrateur délégué. 24 juin 2019)

Nous pourrions alors envisager l'autonomie comme inégale entre les collaborateurs, résultant d'une inégalité des connaissances et d'expériences dans l'entreprise. Nous pourrions également pointer et se poser la question de l'asymétrie d'information. En effet, certains employés, et particulièrement les ouvriers, ont la possibilité d'accéder aux informations qui leur permettraient d'acquérir de la connaissance sur l'activité de l'entreprise, mais ne le font pas. La direction diffuse et met à disposition de l'information concernant les objectifs de l'année, les lignes directrices et organise également des réunions. Il nous semble important de noter que les ouvriers semblent être minoritaires lors de ces réunions d'informations stratégiques. Nous ne savons pas s'il s'agit d'une volonté de leur part ou d'une incapacité dû à la charge et aux modalités de leur travail.

« Il y a accès à l'information mais en même temps on n'a pas le temps d'aller voir l'information. Donc ce qui fait qu'on doit quand même organiser régulièrement des réunions d'informations de telle manière à ce qu'on puisse donner les lignes directrices de l'année, l'état des lieux après 3-6-9 mois. Le résultat de l'année. Ça c'est généralement le comité de direction qui les organise et qui donne l'information. (...) On voit qu'il y a une majorité d'employés qui assistent à ces réunions et quand même une minorité d'ouvriers » (Jacques Crahay, actionnaire majoritaire et administrateur délégué. 24 juin 2019)

Jacques Crahay nous explique qu'il y a un accès possible à l'information, mais qu'en même temps, il est question de grimper dans la hiérarchie pour en prendre pleinement possession. Une contradiction peut être soulignée entre l'accès nécessaire à l'information pour prendre des

décisions en pleine autonomie, et un besoin d'être haut placé dans la hiérarchie pour accéder à cette même information. Nous pourrions envisager alors une autonomie supérieure des responsables hiérarchiques par rapport aux collaborateurs de terrain, moins informés.

Cette inégalité dans l'autonomie semble être dans une certaine mesure identifiée également par les employés eux-mêmes. Certains collaborateurs considèrent d'autres collègues comme étant inaptes à prendre certaines décisions qu'ils prennent pourtant.

« Il ne faut pas que ça déborde d'un côté ou d'un autre. Il faut que ça reste... Il faut que ça reste bien... Voilà. Il y a de l'autonomie mais attention, on a parlé à un moment donné d'une ligne de flottaison dans les décisions, et ne pas la dépasser parce qu'il y a quand même des gens qui vont prendre des décisions qu'ils ne sont pas aptes à prendre. » (Catherine. Cosucra, 13 juin 2019)

Il semble y avoir une règle générale pour acquérir une légitimité dans l'autonomie et dans la prise d'initiative : celle d'avoir de la connaissance et de l'expérience.

« Je pense que l'expérience fait beaucoup de choses. Moi j'ai la chance qu'il y a déjà 14 ans que je suis ici ; donc forcément, j'ai eu l'occasion de prouver mes compétences » (Caroline. Cosucra, 13 juin 2019)

Lorsqu'un nouveau venu apparaît dans un département, dans une équipe, on lui explique les méthodes de fonctionnement, ce qui est attendu de lui. Cela peut être compris comme une prise de contrôle du groupe sur l'individu en le modelant et le formatant aux manières de fonctionner dans l'entreprise. D'autre part, on peut également comprendre ce partage d'expérience et d'informations comme un tremplin vers une connaissance accrue de l'entreprise, et de surcroît une autonomie augmentée.

« Mais une fois qu'elle rentrera on lui expliquera : "Ben oui on ne fonctionne pas comme ça et euh... Finalement voilà... euh... Voilà ce qu'on pense que tu pourrais faire." » (Jacques Crahay, 24 juin 2019)

4.5.2 Des procédures informelles et implicites ?

Pour prendre une décision, il semble qu'il n'y a pas de procédures formelles et explicites à suivre au sein de Cosucra. On demande un avis à un collaborateur sur la décision à prendre. La pratique semble être informelle, implicite et de bon sens.

« *Il n'y a pas une procédure écrite de dire « il faut d'abord en parler à telle personne puis à telle personne ». Après c'est plus du bon sens quand même de se dire « forcément j'en parle à la production, aux ingénieurs process qui sont qualifiés pour dire si ça va fonctionner ou non. » » (Céline, ingénieure en recherche et développement. Cosucra, 13 juin 2019).*

« *Enfin pour moi il n'y a pas de procédures écrites sur papier parce que c'est tellement naturel en fait de se dire : « Ben voilà j'ai une décision, si je ne suis pas capable de la prendre, ben je vais aller voir des personnes qui sont compétentes ou heu... avoir au moins un avis. » (Claire, responsable de recherche. Cosucra, 13 juin 2019)*

Les procédures formelles et explicites semblent être davantage présentes dans les aspects techniques du métier, dans les actions précises demandant une rigueur d'hygiène ou de sécurité. Il nous semble que ces procédures ont comme objectif d'assurer un fonctionnement technique des procédés, sans pour autant, selon Claire du moins, brider leurs sentiments de liberté et d'autonomie.

« *Il y a des procédures pour la sécurité, il y a des procédures pour les labos. Est-ce que des protocoles c'est procédures ? Oui c'est de procédures. C'est des règles. Donc on met en place tout le temps des procédures mais c'est pour des... Comment dire euh... Des projets particuliers donc euh... Oui il y en a mais ce n'est pas euh... Je dirais une procédure de décision, non il n'y en pas. Des règles de sécurité, des règles pour les protocoles, pour l'utilisation des appareils... Pour voilà... Ça, ça existe. » (Claire, responsable de recherche. Cosucra, 13 juin 2019)*

4.5.3 Une ligne de flottaison et une demande d'avis

L'aspect financier est stratégique pour maintenir une entreprise à flot. Cosucra est une *holding* détenue par la famille Crahay. La famille détient Cosucra à 100% via la SA. Cosucra. Cette entreprise a, entre autres, comme finalité de réaliser des bénéfices :

« *Il y a quand même un intérêt financier. (...) Parce que quelque part l'intérêt c'est que la société fasse des bénéfices et qu'on a un bon taux de service. » (Caroline. Cosucra, 13 juin 2019)*

Les directeurs du comité de direction semblent gérer le budget des équipes qu'ils dirigent. Ils ont la responsabilité de contrôler les dépenses effectuées par leurs départements.

« *On a la responsable du département, Heidi, qui gère quand même les budgets de l'équipe pour être sûre que... Ben d'un coup on n'a pas commandé trop de consommables,*

d'appareils, d'analyse, enfin voilà. » (Céline, ingénieur en recherche et développement. Cosucra, 13 juin 2019)

Il semblerait que le budget ne soit pas disponible à la guise de chacun mais qu'il y a un contrôle effectué sur celui-ci. Pour justifier ce contrôle budgétaire, une employée du service ICT & Supply nous explique que :

« Le but final... On va tous dans le même sens, c'est que la société elle doit faire des bénéfiques, elle doit... Réduction de coûts, on doit aller dans le même sens! Ça c'est la directive que Jacques Crahay a donnée et on doit, pour nous, suivre cette directive... » (Caroline. Cosucra, 13 juin 2019)

Cependant, il est possible, selon Catherine, de s'adresser à la direction (financière en l'occurrence) pour exposer un problème de sur- ou de sous-financement et ainsi trouver une solution prenant en compte les intérêts de chacun :

« Si j'ai un problème au niveau de... d'un coût, d'une dépense à faire que j'estime... Voilà... Qu'on peut soit réduire ou qui n'est pas suffisante, je vais aller par exemple voir le directeur financier, en lui exposant le souci. Si c'est un problème technique j'irai plutôt vers les experts techniciens. » (Catherine, acheteuse. Cosucra, 13 juin 2019)

Les employés semblent réaliser l'impact sur le budget et les finances que peuvent avoir leurs actes et leurs décisions. Une règle informelle et implicite semble être que l'employé fait une demande de validation d'un projet à un supérieur hiérarchique quand il est question d'un impact financier majeur :

« Ça va être des décisions plus : « Est-ce que cet essai, ça vaut la peine de le faire ? Parce qu'il coûte très cher » ou... Enfin voilà. Donc c'est plus ce genre de décisions donc euh... En général je vais donner mon avis mais je vais quand même demander une validation pour être sûre euh... » (Céline, Ingénieure en recherche et développement. Cosucra, 13 juin 2019)

Jacques Crahay, détenteur du capital et administrateur délégué de Cosucra, nous affirme qu'il n'est question de restriction et de contraintes budgétaires que lorsque l'employé atteint la ligne de flottaison. Cette ligne illustre celle de la coque d'un bateau. Un trou en dessous de celle-ci ferait couler le bateau, tandis qu'un trou au-dessus n'aurait qu'un impact négligeable. Il semblerait tout de même que cette contrainte n'est en aucun cas procédurale mais à

l'appréciation de la personne qui désire agir. En effet, celle-ci est la seule à pouvoir juger si cette ligne de flottaison est dépassée, ou non. Quand nous avons posé la question quant à la nature des décisions pouvant impacter la ligne de flottaison, Jacques Crahay nous a répondu :

« Ah ça, c'est à l'appréciation de celui qui va prendre la décision. » (Jacques Crahay, administrateur délégué et actionnaire majoritaire. 24 juin 2019)

Si elle juge la ligne de flottaison atteinte, il lui est vivement recommandé de demander un avis à un pair quant à la prise de décision. Et même si l'avis est contraire, la personne peut néanmoins prendre la décision. En effet, il ne s'agit pas de faire consensus.

« Par contre, si la décision fait un trou en dessous du niveau de flottaison, alors là on a intérêt à demander un avis... Un avis, pas un consensus. Un avis aux pairs, c'est à dire aux gens avec qui on travaille et qui connaissent suffisamment la situation » (Jacques Crahay, administrateur délégué et actionnaire majoritaire. 24 juin 2019)

Cette contrainte budgétaire et cette demande d'avis aux pairs est également perçue comme une règle formelle, mûrement réfléchie. La qualité ressentie de l'élaboration de cette règle semble la légitimer auprès des personnes concernées. La manière dont est créée la règle semble avoir une importance, au-delà de la règle elle-même.

« Je ne me suis même pas posé la question parce que cette règle a été bien réfléchie et bien constituée ». (Catherine. Cosucra, 13 juin 2019).

4.5.4 Une possibilité de négocier et de remise en question

Si un problème survient, si des désaccords apparaissent entre les collaborateurs et un responsable, les collaborateurs peuvent exposer le problème à la direction, et demander une réunion pour négocier et trouver une solution.

« Tout mon service, on a demandé réunion parce que justement il y avait un conflit avec notre responsable. » (Didier. Cosucra, 13 juin 2019)

Il existe également une négociation de terrain, davantage informelle. Il semble que la négociation soit acceptée, au vu de la nouvelle organisation mise en place. Néanmoins, nous pouvons remarquer qu'à nouveau, un tempérament extraverti et assertif acquis ou inné semble expliquer en partie la capacité de remise en question et de l'entrée en négociation.

Il est souvent question de négociation et de discussion en face-à-face, sur des procédés de travail, des idées et des pratiques de travail.

« *"Non pas d'accord, ton point de vue je ne le partage pas." Non après on est tous les deux suffisamment intelligents pour dire : "Ok je ne suis peut-être pas d'accord sur celui-là" mais c'est pas pour autant que tout le reste... On n'est pas rancuniers.* » (Caroline Mou. Cosucra, 13 juin 2019)

Quant aux objectifs, qui sont dorénavant collectifs et non plus individuels, il est possible de les négocier, de se mettre d'accord, collectivement, et de fixer des objectifs clairs convenant à chacun.

« *On n'a plus d'objectif individuel quoi (...) C'est plus collectif donc du coup on est plus sur cette idée de pouvoir négocier ou de... de fixer des objectifs clairs* ». (Claire Delannoy. Cosucra, 13 juin 2019)

4.5.5 Des blocages

Il semble que la capacité de négocier ou de remettre en question ne dépend pas uniquement de la construction organisationnelle et des valeurs présentées par l'entreprise ; elle dépend également de la personnalité des personnes avec qui on essaye d'entrer en contact, en confrontation. Anonyme a été empêchée, pendant des années, de rentrer en négociation, en proposition, et en remise en question avec son responsable.

« *Il n'y avait même pas de possibilité de discussion. Donc euh...Papa était en face, il n'était pas content, il devenait tout rouge, il s'énervait, et il répétait dix, quinze fois la même chose jusqu'à ce que tu cèdes à sa volonté et à sa prise de décision. Voilà.* » (Anonyme. Cosucra, 13 juin 2019)

Il nous semble important également de parler d'une dépendance fonctionnelle. En effet, Anonyme à plusieurs reprises a demandé à pouvoir bénéficier de l'accès au Wifi de l'entreprise. L'accès lui a été refusé par les managers, plus hauts placés sur la hiérarchie. Il semble qu'il y

ait encore des relations de dépendance qui ne se règlent pas, ne s'apaisent pas et ne créent pas des individus coopérants nécessairement ensemble.

« On a un réseau Wifi qui existe au sein de la société, j'ai demandé de nombreuses fois euh... A ce qu'on puisse bénéficier de l'accès au Wifi parce que de toute manière on a tous des téléphones portables, on a tous de la 4G dessus. (...) Ca me semble être des aberrations et des trucs tellement simples à corriger et amener rapidement. Voilà, parce que si tu veux aller sur ton téléphone portable, tu as de la 4G de toute manière. Donc qu'est-ce que ça te coûte de donner de l'accès au Wifi à tout le monde ? » (Anonyme. Cosucra, 13 juin 2019)

4.5.6 Une confiance établie ?

Les relations qu'entretiennent les responsables et leurs collaborateurs sont intéressantes à observer pour comprendre quel type de leadership et d'accompagnement s'exerce au sein de l'organisation.

Plusieurs fois pendant nos entretiens, on nous a parlé de confiance. La confiance était accordée dans l'exécution des tâches et dans la prise d'autonomie, dans la gestion des horaires de travail. Les coordinateurs semblent laisser des marges de manœuvre à leurs collaborateurs/ « subalternes ». Néanmoins, la confiance semble ne pas être innée, et est le résultat de preuves concluantes et d'expériences détenues par les individus.

« Pour moi il y a une confiance ! Je vais dire avec mon n+1, c'est plus près de moi donc c'est plus facile. Euh... Vu qu'on a ce dialogue et cette ouverture et cette confiance, automatiquement dès qu'on a une idée ou un truc, ben ça se fait naturellement » (Caroline Mou. Cosucra, 13 juin 2019)

Jacques Crahay, directeur et figure leader de l'entreprise, insiste également sur cet aspect. Il accorde à chacun sa confiance. Pour lui, du moment qu'il y a une demande d'avis et une collaboration active dans l'entreprise, chacun est digne de confiance dans ses prises de décision ; il estime aussi que les employés ont confiance en lui, qu'ils osent l'interpeller. Il nous dit encore que certains sont davantage réservés, quand d'autres n'hésitent pas à s'exprimer en totale confiance avec lui.

« On atteint un niveau de confiance où les choses peuvent, me semblent-ils, être dites » (Jacques Crahay. Cosucra, 24 juin 2019)

Certains nous ont néanmoins parlé d'un manque de confiance de la part de leurs managers et supérieurs hiérarchiques. Revenons aux dires d'Anonyme qui nous disait être restreinte d'accès au Wifi. Pour elle, c'était une symbolique forte : on ne lui faisait pas confiance.

« Il y a des petits aspects comme ça au quotidien où je sens que la confiance n'est pas encore absolument établie, pour moi, de manière équitable sur toutes les personnes au sein de l'entreprise » (Anonyme. Cosucra, 13 juin 2019)

4.6 Analyse de Cosucra par rapport à la théorie

Nous avons observé des réalités de terrain. Les personnes interrogées nous ont livrés leurs témoignages et nous nous en sommes servis pour en tirer des conclusions de faits et de ressentis. Nous allons, au regard des théories de la régulation sociale et du leadership, analyser le contenu observé.

Ces deux modèles, ces deux théories, nous semblaient intéressantes à utiliser pour décrire une entreprise libérée, et comprendre ce qu'il s'y passe.

Les théories du leadership nous aident à identifier des comportements d'acteurs prépondérants dans l'entreprise : les leaders. L'autonomie ne nous semble possible qu'avec un comportement de leader la laissant exister. C'est pourquoi nous avons choisi cette théorie pour chercher quels étaient les rôles des différents leaders dans l'entreprise Cosucra. La relation LMX exchange nous montre également le type de relation que peuvent entretenir un leader et son « subalterne » dans un contexte organisationnel. Nous essayerons, suite à l'identification du type de leadership et de la relation existante entre le leader et son/ses collaborateurs, d'observer comment elle augmente ou diminue l'autonomie, ou du moins, le sentiment d'autonomie des employés.

La théorie de la régulation sociale nous montre comment des individus se comportent, créent des règles et prennent des décisions, entre la contrainte du contrôle, et la possibilité de l'autonomie. Il sera ici question de comprendre quelles sont les pratiques et les faits qui illustrent une régulation autonome, quels sont ceux qui illustrent une régulation conjointe, ou encore de contrôle. Rappelons que l'autonomie est un point phare de l'entreprise libérée.

4.6.1 Quel leadership chez Cosucra ?

Un leadership transformationnel et des limites

Pour tenter de répondre à la question du leadership, il convient d'analyser les données pertinentes que nous avons extraites de nos entretiens. Nous allons tenter ici de définir quel style de leadership a été décrit au cours de nos entretiens avec les employés et le directeur Jacques Crahay. Nous allons nous servir de la théorie reprise plus haut dans ce travail. Rappelons que cette analyse est basée sur la description que nous ont faite huit personnes, alors que Cosucra en compte deux cents cinquante.

Le style de leadership présent chez Cosucra nous semble être transformationnel. Dans la théorie comme dans la pratique, bien que discutable sur certains points, l'entreprise se compose en majorité de leaders transformationnels.

Pour être transformationnel, un leader doit faire preuve de charisme, de conviction. Ce leader est un meneur, il fait confiance, et a également pour objectif d'acquérir la confiance de ses subordonnés. Le leader transformationnel se définit également par ses méthodes de motivation du personnel ; il s'intéresse à la motivation intrinsèque des employés et vise à des objectifs collectifs et non individuels. Il n'utilise pas des moyens de récompense matériels et de reconnaissance pour faire adhérer les employés au projet. Il considère ses employés individuellement, respecte leurs besoins, et assure leur développement. Il les stimule intellectuellement, se montre exemplaire, et vise à projeter un idéal à son équipe.

Un leader global administrateur et actionnaire

Tous les critères semblent être réunis, dans la personne de Jacques Crahay en tout cas, pour qu'on le définisse, comme un leader transformationnel. Jacques Crahay est apprécié chez Cosucra, il fait figure d'intégrité, de respect. Il présente de l'intérêt pour chaque collaborateur/ « subalterne ». Il connaît, selon Anonyme, les prénoms et noms de chacun, ainsi que leurs fonctions dans l'entreprise. Il tend également à faire confiance et à ce qu'on lui fasse confiance. Il est enclin à une communication directe avec les employés de terrain et n'hésite pas à jouer un rôle de médiateur dans l'entreprise en cas de conflit. Il stimule le cadre de

l'entreprise, insuffle de l'énergie, sans jamais imposer des idées ou des projets. Il refuse également la récompense extrinsèque d'objectifs individuels, mais envisage davantage une récompense individuelle par rapport à des objectifs collectifs. Pour appuyer notre propos, nous pourrions également démontrer ce que n'est pas le leadership global de Jacques Crahay. Il n'est pas tout à fait transactionnel, mais une note de discussion peut y être apportée. Jacques Crahay ne se concentre pas sur *des objectifs à court terme*, mais à *long terme*. La définition du court terme est néanmoins discutable. Jacques Crahay n'est pas *opposé au changement*, à la création de nouvelles idées et pratiques de travail. De plus, il n'est pas *inflexible*, mais est dans une attitude de remise en question, de discussion et de dialogue constructif. Chez Cosucra, il y a tout de même une récompense matérielle en fin d'année. Néanmoins, elle n'est plus liée aux objectifs individuelles mais est un partage du résultat collectif de l'entreprise entre les collaborateurs.

Néanmoins, des aspects d'un leadership contractuel de la part de Jacques Crahay ressortent néanmoins de nos observations. En effet, un directeur commercial a été licencié suite à son incapacité à intégrer le changement dans ses comportements et pratiques. Après plusieurs tentatives d'aides et d'accompagnement de la part du leader global, Jacques Crahay a décidé de mettre fin à la relation de travail. Nous pourrions donc appréhender cela comme un *échange de ressources* rompu à cause d'un manquement d'un employé, et donc comme un style de *leadership transactionnel*. De plus, ce directeur commercial a été licencié deux années après l'amorçage du changement. Est-ce un objectif à court-terme exigé par le leader global que de s'adapter en moins de trois années ? Si oui, nous pourrions alors percevoir une part de *leadership transactionnel* dans celui exercé par Jacques Crahay. De plus, sa difficulté à déléguer la régulation des salaires aux employés renvoi à une approche contractuelle de l'organisation. En effet, il semble qu'il craint un opportunisme des employés dans l'élaboration de la politique salariale. Dans ce sens, nous pouvons observer ici une confiance limitée. Dans l'exécution des tâches et la prise d'initiative, le leader accorde sa confiance, mais il n'en est pas de même pour les questions salariales.

Définir le leadership de Jacques Crahay nous semble nécessaire pour donner un indice sur l'orientation générale de l'entreprise, mais il n'est pas suffisant. Il convient également d'analyser le leadership plus local, de terrain.

Des leaders locaux

Les leaders locaux sont au cœur de l'action, ils accompagnent les équipes, partagent et échangent avec leurs « subalternes ». En majorité, nous pourrions affirmer que le style de leadership au niveau local est transformationnel également, bien qu'il y a des points critiquables et questionnables.

Il nous semble, selon les propos des employés interrogés, que les leaders accordent de la confiance à leurs équipes au sein de Cosucra. La majorité des employés interrogés nous a dit ressentir de la confiance accordée de la part de leur leader/accompagnateur local. Que ce soit dans leurs prises de décisions, dans la gestion de leur planning, dans la gestion de leurs horaires de travail.

Le leader local est également considéré par une grande majorité comme un support. En effet, il apporte de l'information et de l'expérience en cas de doute ou de questionnement des employés. Il semble être un leader motivant, visant au développement de ses collaborateurs, en leur laissant une certaine liberté d'action et de mouvement. Les entretiens d'évolution pouvant prendre place en groupe montrent le caractère collectif de la gestion d'équipe et de ses objectifs. Le choix est laissé aux employés quant à un entretien individuel et/ou collectif.

Néanmoins, des zones d'ombre sont à noter concernant le leadership local dans l'entreprise. En effet, des problèmes quant à la confiance, à la flexibilité et au désir de changement ont été rapportés par une minorité d'employés interrogés. Le manque de confiance perçu venait d'une restriction d'accès à un réseau internet et de ressentis personnels inexplicables lors des interviews. Plusieurs années après l'amorçage vers la transition, un leader local a continué à adopter un fonctionnement de type transactionnel, avec une inflexibilité par rapport à ses « subordonnés » et une aversion au changement ; il a été, comme dit plus haut, licencié.

Au niveau local, le coordinateur semble adopter un style de leadership transformationnel. Il serait intéressant de se pencher sur les types psychologiques de chacun pour comprendre davantage leur style de leadership. Le leader global est l'instigateur du mouvement de transition vers une organisation nouvelle, davantage libérée. Le leadership de style transformationnel semble être davantage cohérent, en phase avec la philosophie de l'entreprise libérée que le type transactionnel. C'est une conclusion triviale, mais qui nous semble adaptée et pertinente, que d'affirmer que le leader global avait donc davantage de prédispositions à adopter ce style de leadership.

Une relation LMX forte et des limites

Nous allons tenter d'observer et d'analyser la relation entre les leaders et leurs « subalternes ». Pour ce faire, nous allons utiliser la théorie relative à la relation LMX. Rappelons que cette relation peut être perçue comme une négociation permanente entre chaque partie de la dyade (leader et subalternes). Lorsque le leader recourt à des moyens hiérarchiques pour obtenir ce qu'il désire de son collaborateur, la relation est dite *faible*. La relation est dite *forte* lorsque les objectifs sont fixés conjointement, et transcendent la relation et les activités partagées. Rappelons également que Saint-Michel (2011) corrèle une relation *forte* avec un style de leadership transformationnel et une relation *faible* avec un style transactionnel.

Dans le cas de Cosucra, nous pensons juste d'affirmer que les relations entre les leaders et leurs « subalternes » sont majoritairement *fortes*. Nous justifions cette affirmation par la présence d'entretiens d'évolution collaboratifs, de relations majoritairement de confiance, de sincérité, de négociation, de discussions, quand il y a une divergence d'avis ou un objectif à fixer ou atteindre. Cependant, il nous paraît important d'apporter quelques questionnements et critiques à nos affirmations. En effet, un employé perçoit la relation, selon nous, comme plutôt *faible*.

Les évaluations des performances des employés quant à leur travail au sein de l'entreprise ne se fait généralement pas selon la vision contractuelle, où les objectifs doivent être atteints, sous peine de recevoir des récompenses négatives. Il s'agit d'un entretien d'évolution, où le leader et son collaborateur et/ou l'équipe toute entière collaborent, échangent, proposent afin d'améliorer les pratiques de travail et les relations qu'ils entretiennent entre eux. Aucun moyen de pression hiérarchique n'est présent lors de la réunion, aucune menace ou rapport de pouvoir explicite quelconque, selon les employés. Il s'agit dans ces entretiens d'évolution de fixer des objectifs communs, d'effectuer des rétrospectives sur l'année écoulée, de mettre des choses en place pour améliorer la collaboration. Il s'agit, au vu de cette pratique, d'une relation *forte* entre le leader et ses « subalternes ». Cela semble concorder avec l'aspect transformationnel que revêt majoritairement le leadership observé dans l'entreprise. Cependant, pour un employé interviewé, les entretiens d'évolution étaient perçus comme unilatéraux, avec une impossibilité de communiquer, de dialoguer et de négocier quant aux objectifs communs. Cela peut être appréhendé comme une relation *faible* et un leadership de type *transactionnel*. Dans ce cas précis, un ressenti de manque de confiance de la part du leader avait également été évoquée.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les employés ont l'occasion, souvent quotidiennement, d'échanger avec leurs responsables/coordonateurs sur des idées, des propositions, des pratiques, des décisions. La présence et la proximité des coordinateurs semble être un facteur déterminant de la relation. Il semble qu'une présence accrue du leader augmente l'*intensité* de la relation, la possibilité de négocier et de s'accorder sur des objectifs communs.

Il est également intéressant de noter que les phases de la relation peuvent être identifiées, de façon générale, dans l'entreprise. Nous parlions, plus haut dans ce travail, de connaissances et d'expériences nécessaires pour disposer d'une autonomie réelle et effective dans l'exercice de ses fonctions. Dans la première phase de la relation (encore *faible*, donc) où sont présents *l'inconnu et l'incertitude*, le leader réfléchit à la distribution des rôles, à l'élargissement des responsabilités, aux compétences de son « subalterne ». Ensuite vient la phase de *connaissance* où le leader et son collaborateur apprennent à se connaître et à se faire confiance, où le « subalterne » tente de faire ses preuves. Nous avons décrit ces conditions à l'autonomie et la capacité d'initiative : il fallait faire ses preuves, acquérir de l'expérience et de la confiance mutuelle. Finalement, la dernière phase appelée *associée* (relation dite *forte*), le leader et ses « subalternes » sont à un niveau d'égal à égal, où la relation hiérarchique n'est plus marquée. Nous pourrions affirmer ici qu'une relation forte, et donc une hiérarchie estompée, s'acquiert avec l'expérience, la confiance et le dialogue. Cette relation *forte* semble donc favoriser l'autonomie de l'employé étant donné l'effacement relatif de la relation hiérarchique. Il nous paraît également important de poser la question du temps pour acquérir une autonomie. En effet, il nous semble qu'un certain temps est nécessaire aux collaborateurs pour atteindre une relation *forte* avec leur leader, et donc disposer d'une plus forte autonomie.

Conclusion

Nous avons observé que chez Cosucra, généralement, le leadership était *transformationnel* et que, vu que corrélée positivement, la relation LMX était *forte*. Nous pourrions donc penser et affirmer que la force de relation et le type de leadership révèle le degré d'autonomie des employés. Il semble qu'il y a également une cohérence avec l'entretien d'évolution, qui implique l'employé comme un acteur autonome, capable de discernement, de décider pour lui, de s'intégrer dans la collectivité comme un membre actif et contributeur. Le comportement actif du « subalterne » durant l'entretien reflète une certaine maturité de sa part, et donc une

autonomie. Pour résumer, il nous semble que la nature *forte* de la relation LMX présente chez Cosucra et le type de leadership transformationnel augmentent le niveau d'autonomie ressenti. Néanmoins, il est important de pose la question de l'autorité du leader. En effet, son niveau de connaissance, sa position dans l'entreprise, son statut perçu peuvent, selon nous, influencer l'autonomie réelle et l'intégrité dans les décisions des individus.

4.6.2 Quelle(s) régulation(s) chez Cosucra ?

Pour rappel, Jean-Daniel Reynaud (1988) affirme que la régulation porte sur plusieurs objets au sein d'une organisation. Elle peut se porter sur des méthodes de travail, sur l'accès à des postes, sur les salaires, ou sur l'adoption de nouvelles techniques et le partage de responsabilité qu'elle implique. C'est pourquoi, pour l'observation et l'analyse de la régulation existante chez Cosucra, nous nous sommes concentrés sur les objets et situations évoqués par les personnes interrogées. Nous discuterons de ces objets et situations et nous tenterons d'exposer leurs régulations. Nous n'avons pas la prétention d'étendre nos constatations à l'ensemble de l'entreprise, étant donné l'échantillon limité duquel nous avons retiré de l'information. L'objectif de cette analyse est de comprendre et d'observer les régulations de contrôle mises en place, et la possibilité donnée par l'organisation d'exercer une régulation autonome.

Pour commencer, il nous semble important d'établir certaines observations qui nous permettront de cadrer et de rendre l'analyse davantage pertinente et compréhensible. Premièrement, il y a de la régulation de contrôle présente chez Cosucra, et selon Olivier Jégou, doctorant à l'UCLouvain rencontré sur place, dans une entreprise même libérée, il y en aura toujours. En effet, les normes d'hygiène, de sécurité, les lois relatives au travail imposées par les pouvoirs nationaux viendront toujours réguler les activités d'une entreprise, même libérée. Ensuite, chaque personne interrogée nous a parlé de son autonomie avec son ressenti personnel et centré sur son propre groupe ou département de travail. Finalement, une majorité d'employés nous a affirmé être autorisée à négocier en cas de désaccord sur les méthodes de travail, sur le comportement. Ils nous ont également affirmé pouvoir proposer des nouvelles idées et en discuter avec leurs collègues et responsables. Majoritairement, les employés interviewés nous ont dit ressentir de l'autonomie.

Le changement organisationnel : régulé par qui ?

C'est Jacques Crahay qui a décidé d'amorcer un changement organisationnel chez Cosucra. Etant l'administrateur et actionnaire majoritaire, nous pouvons affirmer qu'il était, avant la transition, le détenteur du pouvoir formel au sein de l'entreprise. La décision de cette transition peut s'appréhender comme une régulation de contrôle. En effet, il a décidé, unilatéralement, d'une transition vers un nouveau type d'organisation. Cette décision était imposée au reste de l'entreprise, du haut vers le bas. Néanmoins, pour mener à bien ce changement et cette transition, il a composé une équipe représentative des métiers et départements de l'entreprise, pour qu'une décision collective soit prise. Il s'agit de sociocratie. Les employés, toutes strates hiérarchiques comprises, ont eu l'occasion de donner leurs avis, recommandations, idées sur le nouveau fonctionnement organisationnel de Cosucra. Nous pouvons observer ici une régulation conjointe, où dans un même temps, il s'agit d'une décision émanant du haut de la hiérarchie, mais qui permet néanmoins une certaine autonomie aux employés, en leur laissant la parole et un pouvoir de décision. Ce groupe « Raison d'être » a donc, suite à des discussions étalées sur quatre mois, exposé ses idées auprès des autres employés à travers des World Café, afin de les faire valider par l'ensemble des collaborateurs. (Néanmoins, certains semblaient ne pas être présents et n'ont donc pas donné leur avis. Était-ce par un manque de temps ? Par un choix délibéré ? Nous ne pouvons pas répondre à cette question.)

Un organigramme hiérarchique créé par la direction

Un organigramme hiérarchique est encore présent dans l'entreprise. Il semble avoir été défini par la hiérarchie et imposé aux employés. L'organisation générale de l'entreprise et la distribution des postes semblent être contrôlée par la hiérarchie. Cependant, il existe une possibilité de mobilité au sein de l'entreprise. En effet, il est permis d'intégrer des groupes de travail, appelés « cellules stratégiques » ; Ils permettent à qui veut d'intégrer un projet de travail et de s'y investir. De plus, les employés sont les seuls à pouvoir les créer. L'initiative part d'eux, du terrain, et pas de la hiérarchie. Cela semble être une régulation autonome pour les employés. De plus, nous pourrions admettre qu'au vu de nos conclusions d'un leadership *transformationnel* et de relation LMX généralement *forte*, les relations hiérarchiques sont moins écrasantes, et la régulation peut se faire davantage en autonomie. La régulation conjointe

ici semble être une acceptation des collaborateurs de cette hiérarchie formelle, tout en ayant le pouvoir et l'occasion de se déplacer dans l'organisation, et d'entretenir des relations de type *forte* avec un leader *transformationnel*. Néanmoins, certains ressentent encore cette hiérarchie pyramidale et fonctionnelle comme une régulation de contrôle. (Dans ce cas, il s'agit de refus d'accès à du matériel demandé (un réseau Wifi), pour ou d'un comportement de type hiérarchique contractuel lors de processus d'évaluation, appelés entretiens d'évolution).

Les réductions des coûts et le profit de l'entreprise : une régulation conjointe et des limites

Nous avons recueilli des témoignages nous disant qu'un des objectifs, selon certains employés présents dans les départements des transports, des achats et de la recherche et développement, était que l'entreprise fasse des bénéfices. Il s'agit par exemple de réduire les coûts. Cette règle provient, selon les propos d'une employée, de Jacques Crahay, qui lui a explicitement formulée. Ce dernier ne nous a pas parlé de cet objectif. Cette règle semble explicite pour certains, et implicite et déduite pour d'autres. La règle est la suivante :

Lors d'une prise de décision, les employés doivent se référer au principe de ligne de flottaison d'un bateau. Un trou en dessous de celle-ci ferait couler le bateau, tandis qu'un trou au-dessus n'aurait qu'un impact négligeable. Ce bateau fait évidemment référence à l'entreprise. Nous pourrions légitimement envisager sa coque comme sa santé financière. Jacques Crahay affirme que l'employé doit lui-même évaluer la hauteur de cette ligne de flottaison et l'impact que sa décision pourrait avoir sur l'entreprise. Aucun chiffre ou donnée quelconque n'existe pour évaluer cette ligne de flottaison. Si l'impact se situe au-dessus de cette ligne, il peut prendre la décision en toute indépendance. Si non, il convient de demander l'avis des pairs. Même en cas d'avis contraires, la décision finale reviendra toujours, selon Jacques Crahay, à l'initiateur de la décision. Nous pouvons observer ici une régulation conjointe, entre contrôle et autonomie. En effet, la règle émanant de Jacques régulant la gestion des coûts revêt une nature de contrôle. La possibilité de prendre une décision fortement impactante sans consensus et en autonomie après consultation des pairs nous montre la présence d'une régulation autonome acceptée par la direction. Bien que cette autonomie soit accordée, nous avons observé que les employés étaient enclins à respecter cette règle de contrôle et de réduction des coûts.

Il nous a néanmoins été dit qu'une directrice du comité de direction gère les budgets de son département. Nous ne savons pas s'il s'agit d'un accord entre les subalternes et les leaders ou

si cette gestion est voulue par le haut de la hiérarchie. Dans ce cas, il s'agirait d'une régulation de contrôle unilatérale, sans régulation conjointe acceptée par ce dernier. En abordant le budget, il nous apparaît important de noter que nous n'avons pas recueilli d'informations concernant son élaboration et que cela constitue une limite à notre travail.

Une régulation conjointe des processus de travail

Nous avons observé des régulations conjointes dans différents départements concernant les processus de travail et les règles à respecter. Le département de recherche, par exemple, exerce une régulation conjointe avec le service de la gestion de la qualité. Une employée désirait voir le processus du contrôle de la qualité changer. Le contrôle de la qualité est imposé par l'entreprise, par la technique, par la Science et par la loi. Cela peut être appréhendé comme une régulation de contrôle. Cependant, une régulation autonome s'exerce conjointement. L'employée interrogée nous disait avoir changé la procédure de la gestion de qualité. Au lieu de l'exécuter tous les X lots, elle désirait l'exécuter tous les jours. Elle a donc proposé ce changement de processus à l'employé responsable du service contrôle de la qualité, qui a accepté sa demande. Nous observons ici une régulation conjointe, entre la règle de contrôle d'effectuer des contrôles de qualité et la règle créée en autonomie régulant la façon de les exécuter. Nous pourrions également considérer la régulation de contrôle comme venant du service du contrôle de la qualité et s'appliquant au service de recherche, et pas uniquement en provenance de la direction et des procédures de travail scientifiques. Dans tous les cas, l'employée du service recherche aura négocié et aura démontré une prétention, une légitimité, à créer la règle concernant les procédures de travail. Cette possibilité de régulation autonome semble être encouragée par le leader global, Jacques Crahay, qui prône la remise en question et la prise d'initiative locale dans l'entreprise.

Une régulation unilatérale des salaires

Les salaires sont déterminés par le comité de direction. Nous n'avons pas observé la présence de revendication, ou d'intentions de négociation des employés par rapport à la rémunération. Il

est intéressant de noter que Jacques Crahay y a réfléchi, mais n'a pas trouvé de solution à cet enjeu. L'autodétermination des salaires semblait pour lui difficile. En effet, il n'a pas trouvé de délégué potentiel à la réflexion sur cet enjeu, étant donné la crainte que les conditions personnelles et besoins individuels ne rentrent trop en jeu dans l'élaboration du processus. La régulation autonome et conjointe des salaires ne semble, pour le moment, pas possible pour la direction. Il est intéressant de remarquer la passivité des employés par rapport à leurs rémunérations. Il s'agit, selon nous, d'un point diminuant l'autonomie effective des employés. En effet, évaluer sa rémunération est, selon nous, un symbole fort de régulation autonome.

L'entretien d'évolution : régulation conjointe et collaboration

Chaque année, l'entretien d'évolution est imposé par le comité de direction aux employés. Une responsable des ressources humaines s'assure que l'entretien de chacun a été effectivement mené et reçoit un compte rendu de l'entretien. Il s'agit, comme nous l'avons dit, d'un moment de dialogue, de collaboration entre les coordinateurs et leurs équipes, où il semblerait qu'aucun rapport de force de type transactionnel n'est présent. Une feuille de route constituée de questions ouvertes guide l'entretien. Cela laisse de la marge aux individus. Cet entretien ne semble pas avoir un objectif de récompense ou de sanction. Il est utile pour améliorer les relations qu'entretiennent les coordinateurs et leurs « subordonnés ». Puisqu'il s'agit d'un moment de partage et d'échange, les employés peuvent exprimer leurs besoins, leurs idées et leurs recommandations. Ils peuvent donc décider, conjointement avec la feuille de route, ce qui sera dit durant l'entretien et les thèmes qui y seront abordés. Nous pouvons donc observer un contrôle et une autonomie qui forment une régulation conjointe. Avec d'un côté, un entretien imposé, et de l'autre, une ouverture laissée aux employés pour exprimer, en toute autonomie, leurs revendications et intérêts. Cette régulation autonome lors de l'entretien semble dépendre du style de leader présent lors de la rencontre. En effet, un employé interviewé perçoit un leadership hiérarchique et transactionnel durant ces entretiens. (Dans ce cas, il a même menacé de faire appel à un syndicat pour défendre ses intérêts). Nous pouvons observer dans ce cas une régulation autonome plus frontale et recourant à un pouvoir externe à l'organisation. Nous pouvons conclure que la régulation des entretiens d'évolution est conjointe, qu'elle soit consentie par les deux parties ou suite à un rapport de force.

Le paradoxe d'une autonomie imposée

Il nous semble qu'une règle collective et validée par tous soit celle de l'autonomie. Elle prend ses origines dans la volonté de Jacques Crahay d'amorcer une transition du modèle organisationnel. Il nous paraît légitime d'affirmer qu'il s'agit donc d'une règle de contrôle. Le paradoxe de cette régulation de contrôle concernant l'autonomie dans l'entreprise nous semble intéressant à soulever. Le contrôle est antinomique par rapport à l'autonomie, c'est une injonction paradoxale. Nous pourrions comparer ça au paradoxe de la locution : « Je veux que tu sois le chef » ou encore « Sois spontané ! ». Il nous semble qu'en plus d'être issue de la direction, cette régulation dans l'entreprise est devenue une règle collective de contrôle qui s'impose à chacun. Il s'agit dans ce cas d'un contrôle du collectif sur l'individu. Nous pouvons illustrer ces propos avec le licenciement d'un directeur commercial refusant d'accorder de l'autonomie à ses subordonnés. Suite à ces agissements, des revendications venues des collaborateurs (une régulation autonome, donc) ont été amenées auprès de Jacques Crahay, qui a, suite à des discussions non concluantes avec ce directeur, décidé d'appliquer une régulation de contrôle en le licenciant. Nous pourrions donc noter que les employés, lorsqu'ils désirent se réguler de manière autonome, peuvent chercher un appui auprès de la source de contrôle pour que des règles et des décisions soient prises. En conclusion, nous observons une régulation conjointe en ce qui concerne l'autonomie dans l'entreprise. La régulation autonome et de contrôle s'accorde dans ce cas-ci pour exclure un élément déviant du groupe.

Des horaires et des plannings : une régulation dépendante du poste de travail ?

Cette analyse quant à la régulation des horaires rencontre de sérieuses limites. En effet, les postes de travail de chacun déterminent la possibilité d'aménagement des horaires. En effet, un ouvrier dont dépend le fonctionnement technique et mécanique de l'usine nous semble ne pas pouvoir se permettre d'aménager ses horaires comme il l'entend. En effet, un contrôle de fait est appliqué à son travail. La machine dépend de lui. Il est intéressant de soulever qu'un ouvrier acquiert de ce fait un pouvoir de négociation par rapport au pouvoir de contrôle issu de la direction. En effet, s'il s'arrête, l'usine s'arrête. Il serait intéressant d'analyser la régulation autonome dans un milieu davantage mécanique et ouvrier. Les enjeux nous semblent y être

importants. Malheureusement, nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer de travailleurs actifs sur ces postes de travail.

Les horaires de travail semblent flexibles, dans une mesure restreinte. En effet, bien qu'un nombre d'heures obligatoires est fixé par le contrat de travail (dans ce cas une régulation de contrôle de la direction), les employés interrogés disent pouvoir aménager leurs plannings comme ils l'entendent. Ils se voient imposer de prêter des heures en les prestant comme ils le veulent. Nous voyons donc ici une possibilité d'une régulation autonome de s'ajouter à une régulation de contrôle. Les deux parties semblent satisfaites de la situation, ce qui selon nous peut être défini comme une régulation conjointe paisible. Un exemple est intéressant pour illustrer une situation contraire. Lors d'un planning désavoué par son directeur commercial (dont nous avons parlé plus haut), l'intéressée a revendiqué sa légitimité à créer ses propres règles concernant son travail et ses horaires. Elle a, de ce fait, confronté sa capacité à créer ses propres règles et processus de travail à la volonté d'une régulation de contrôle de ce responsable.

Une régulation autonome mais avant tout conjointe

Même dans une entreprise se disant « libérée », en tout cas plus participative et collaborative, l'autonomie et la régulation autonome ne signifient pas l'indépendance. La décision et la régulation sont dépendantes de plusieurs choses.

Premièrement, la régulation autonome, par définition, est dépendante des règles de contrôle émanant de la hiérarchie, et s'ajuste en fonction d'elles. En effet, Cosucra n'est pas exempte de règles. Nous avons vu que des règles de contrôle relatives à l'organisation, à l'organigramme, aux salaires, aux horaires, aux procédés de travail, à l'évaluation des employés étaient imposées tant par la hiérarchie que par la science relative au secteur d'activité et aux pouvoirs législateurs. Nous aurions pu nous concentrer sur ces règles imposées par le pouvoir législateur externe à l'entreprise, mais il nous fallait poser des limites à notre travail de recherche.

Deuxièmement, la régulation autonome d'un groupe de travail au sein de Cosucra est également dépendante des décisions et règles d'autres groupes de travail, même s'ils sont situés sur une même strate de la hiérarchie. Une régulation de contrôle peut donc s'exercer entre des acteurs d'un même niveau de pouvoir hiérarchique. Il est intéressant, et nous l'avons fait, d'observer

comment se négocie alors la production d'une règle conjointe. Pour illustrer ce propos, l'exemple des modalités du contrôle de la qualité négociées entre le responsable qualité et l'employé du service recherche est pertinent. Cette régulation conjointe peut s'appréhender comme une régulation autonome par rapport à celle de contrôle émanant des pouvoirs scientifique, législatif et hiérarchique qui exigent un contrôle de la qualité.

Conclusion

Nous avons observé certaines pratiques et situations régulées au sein de l'entreprise. Nous avons pu constater la présence de régulation de contrôle et de règles émanant de la direction. Certaines règles semblent ne pas être discutées, comme celles de l'autonomie ou des salaires. Etant donné la règle formelle et informelle présente, à savoir d'être autonome et preneur d'initiative, la possibilité de régulation autonome est donc grande. Nous avons observé des comportements régulateurs autonomes, qui créaient des régulations conjointes dans l'entreprise en ce qui concerne les objectifs collectifs, les procédés de travail, les horaires et le planning. La régulation autonome semble être davantage bridée par le facteur humain que par les procédures et les règles organisationnelles. Nous pouvons donc conclure que bien que l'autonomie soit institutionnalisée dans l'organisation, des parts de contrôle persistent dans l'entreprise. L'autonomie n'est donc pas totale. En même temps, des décisions sont prises par la direction (régulation de contrôle) suite à des revendications de terrain (régulation autonome). Nous pourrions conclure, qu'il s'agit bel et bien, généralement, d'une régulation conjointe paisible et institutionnalisée chez Cosucra. Il serait intéressant selon nous d'observer la régulation autonome dans un environnement où elle serait davantage clandestine que dans une organisation de type libéré comme Cosucra, où elle est explicitement admise.

5. Discussions et réflexions sur l'entreprise libérée

Maintenant que nous avons délivré des constats, de l'information, et que nous les avons analysés au regard de la théorie, il nous apparaît important de mener une réflexion sur l'entreprise libérée, de prendre de la hauteur, d'acquérir un regard critique sur sa théorisation, sur ses avantages déclarés et ses promesses annoncées. Nous formulerons également quelques recommandations, non exhaustives.

Rappelons notre observation et notre constat d'un leadership *transformationnel* et d'une relation LMX *forte* entre les leaders locaux, le leader global et leurs « subordonnés » au sein de l'organisation. Nous avons également observé une régulation conjointe au sein de l'entreprise. Il s'agit donc d'une autonomie accordée aux employés tout en leur « imposant » des règles de contrôle, pouvant émaner de la direction, comme la détermination des salaires, par exemple. Ces règles peuvent également avoir pour source l'extérieur de l'entreprise, comme les normes d'hygiène ou les lois relatives aux contrats travail ou au bien-être, par exemple. L'entreprise libérée n'est donc pas exempte de contrôle et la régulation n'y est pas totalement autonome. Pour nous, le contrôle semble être davantage toléré par les employés si on leur accorde, et qu'on le revendique haut et fort, une autonomie accrue. Cette autonomie nous semble être davantage effective sur l'aspect opérationnel qu'influence sur l'aspect structurel de l'organisation. En effet, bien que l'entreprise libérée mette en place des idées et procédés augmentant l'autonomie dans sa vie quotidienne, sa structure et sa forme restent celles d'une entreprise dite « classique », avec un organigramme et une hiérarchie effectifs. En l'occurrence, il s'agit d'une société anonyme (SA), avec un conseil d'administration et un comité de direction. Cela semble donc, sur la forme de la société, ne pas la différencier d'entreprises dites « classiques ». Nous nous laissons penser que l'objectif et la finalité de l'entreprise sont la création de profit au bénéfice de l'entreprise et sans doute des actionnaires. C'est la limite et la contrainte majeure, selon nous, à la « libération totale » d'une entreprise.

Pour nous, et cet avis est le reflet de convictions personnelles, une entreprise libérée ne pourra pas garantir l'égalité, l'autonomie et la responsabilisation totale des employés tant que le capital sera détenu par une ou des personnes guidées surtout par le profit. En effet, il nous semble que l'entreprise libérée ne peut l'être par le seul changement de ses modes de communication et d'organisation quotidienne. Elle doit également changer de structure. En effet, nous pensons antinomique un modèle d'entreprise où le et les actionnaires contrôlent financièrement

l'organisation et le caractère autonome de ses employés. Nous pensons que l'entreprise pourra se libérer et rentrer dans une mutation profonde quand sa forme structurelle changera. En fait, nous pensons que la qualité et la recevabilité d'une libération tient en grande partie dans sa motivation et dans ses objectifs ; si l'entreprise vise, par bienveillance et « philanthropie » à améliorer le quotidien, la qualité des modes de travail de ses employés et leur valorisation, la libération peut aboutir selon nous. S'il s'agit d'un objectif de maximisation du profit sous couvert d'autonomie et de responsabilisation des employés tout en gardant un contrôle sur le capital, nous pensons que l'entreprise continuera à appartenir à la catégorie des entreprises dites « classiques », et ne sera donc jamais complètement « libérée ». Ou en tout cas en partie seulement.

Dans le cas que nous avons étudié, nous avons pu observer une autonomie relative accordée aux employés en ce qui concerne leurs actions quotidiennes et l'organisation de leur travail. Néanmoins, les questions financières semblaient être absentes de leurs champs d'action. Il nous semble que l'étendue de la libération n'a pas inclus le domaine des finances, si nous sommes bien informés.

Depuis l'approche de Taylor et Weber qui décrivaient des entreprises visant à maximiser les profits par une bureaucratie et l'ingénierie des processus de production, nous pourrions penser que seul le moyen d'y arriver a changé. Pour nous, l'entreprise pourrait tendre vers plus de libération en intégrant un objectif alternatif à la norme commune, celui de partager les moyens de production, le capital, et les bénéfices entre les travailleurs. Cela nous fait penser à la forme de la coopérative, où les salariés seraient actionnaires majoritaires, éliraient leur directeur en respectant le principe « un homme = une voix ». (Les Scop, 2014). Les salariés pourraient décider de tout, ensemble. Par exemple, les questions salariales et d'horaires pourraient être votées sans l'ingérence d'un actionnaire majoritaire. Cela rendrait chacun effectivement davantage égal, autonome et libre, même si de sérieuses limites existent à ce propos. En effet, pour nous, l'information, la connaissance et le savoir semblent être des facteurs fondamentaux pour atteindre une autonomie et une liberté effectives dans l'organisation. Il ne suffit pas d'être détenteur d'une part du capital et d'un pouvoir électoral pour exercer en toute intégrité son autonomie, même si cela est selon nous, nécessaire. Ce propos est appuyé par un directeur d'une coopérative française, Joël Massand, qui nous fait remarquer ceci : « Qui dit prendre des décisions dit avoir la bonne information et savoir l'analyser. C'est exactement comme en démocratie avec les élections, pour élire les bonnes personnes il faut un minimum être au courant ». (Pasquet et Liarte, 2012, p.10).

Selon nous, l'existence de contrôle dans l'organisation de type « libéré » n'est pas à exclure, à condition d'avoir été décidée démocratiquement. Par exemple, si les salariés votent pour un contrôle des salaires par l'intermédiaire d'un responsable élu, ce contrôle sera décidé en autonomie du groupe et de l'individu. Pour pouvoir voter et décider du destin de l'organisation dont ils font partie, il est essentiel que les employés aient accès à une information dans tous les domaines de l'organisation. Néanmoins, comme nous le disions plus haut, toute l'information n'est pas traitable et analysable par chacun, étant donné les niveaux de formation et de qualifications. Les métiers de terrain, tenus par les cadences de production, peuvent manquer également de temps par rapport à des employés ou des cadres de bureau davantage flexibles dans leurs organisations quotidiennes. En effet ces derniers sont davantage compétents pour le recueil et à la compréhension d'informations stratégiques. Pour se libérer, une entreprise doit dégager du temps pour que chacun acquière toute l'information requise à son propos. Une vulgarisation des enjeux stratégiques et opérationnels doit être réalisée afin de laisser à chacun le pouvoir de comprendre l'organisation dans son ensemble, et de pouvoir s'y insérer en toute connaissance de cause, et en toute autonomie. Pour nous, l'entreprise pourra être bien davantage « libérée » si les salariés ont accès aux informations financières et stratégiques de l'organisation.

6. Des limites à notre travail de recherche

Il est évident qu'il existe des limites méthodologiques à notre travail. Nous allons ici tenter de les identifier et d'envisager des pistes pour une prochaine recherche.

Premièrement, une limite existe dans la qualité et la quantité de notre échantillon. Nous n'avons eu l'occasion d'interviewer qu'une personne du comité de direction. Notre travail aurait été renforcé par la rencontre de plusieurs autres membres de cet organe de l'entreprise. Ensuite, nous aurions pu interviewer davantage d'employés de terrain afin d'avoir une vision plus affinée et encore davantage représentative des réalités vécues dans l'organisation. Des contraintes d'organisation et de disponibilités dans l'entreprise nous ont empêchés de mener davantage d'entretiens.

Deuxièmement, l'élaboration des thématiques préalablement aux entretiens et leur intégration dans le guide peuvent avoir réduit le champ des investigations et orienté trop rapidement notre recherche. Le type semi-directif de nos entretiens a également pu inciter à des réponses que nous attendions. Pour notre « défense » nous pouvons tout de même faire remarquer la possibilité de parole totalement libre à la fin des entretiens, puisque nous avons proposé aux personnes interviewées d'ajouter à l'entretien des réflexions ou des remarques de leurs choix.

Troisièmement, nous aurions pu donner aux personnes interviewées des définitions des concepts et idées que nous abordions. En effet, bien que des termes assez généraux et de notoriété publique ont été employés, il aurait été préférable de s'assurer d'une même compréhension des concepts par chaque personne de notre échantillon. D'un autre côté, il est intéressant d'observer les différentes perceptions d'un même concept, et donc son enrichissement.

Finalement, nous restons conscients qu'il s'agit bien ici d'une étude de cas spécifique.

L'entreprise Cosucra poursuit son chemin vers la libération depuis quatre années, et sa transition est en cours. Il aurait été intéressant d'approcher une organisation dans laquelle la transition et les étapes vers une « libération » sont plus anciennes.

Conclusion et élargissement

Rappelons que l'objectif de ce mémoire était d'observer l'autonomie à travers le type de leadership et la régulation sociale qui étaient en place dans une « entreprise libérée ». Suite à des remises en question de l'autonomie et de la possibilité de délibération dans une entreprise de type « libéré », nous voulions nous intéresser à la régulation sociale et au leadership qui s'y développaient.

Dans notre première partie, nous nous sommes documenté et avons brossé un tableau historique des théoriques managériales, depuis les théories de l'école classique jusqu'au management participatif et à l'entreprise libérée. Nous avons montré comment ces visions du management se différenciaient par la place que prenait l'individu au sein de l'organisation. D'une part, l'approche dite « classique » envisageait l'employé comme un exécutant dénué de motivation et d'intelligence devant se contenter d'obéir à un ordre hiérarchique et bureaucratique. Des chercheurs comme Mayo ou McGregor ont étudié et proposé une autre place pour l'individu au sein de l'entreprise. Ce dernier est intrinsèquement motivé et mérite de l'autonomie et de la responsabilité dans ses décisions et dans les actions qu'il mène dans l'organisation. A l'extrémité opposée où nous situons l'entreprise libérée, il est question d'autonomie et de responsabilité dans l'organisation. Chacun est autorisé à prendre une décision s'il estime qu'elle est la meilleure. L'individu est considéré comme talentueux et digne de confiance, et devant être davantage laissé autonome.

Des discours remettant en question l'autonomie et la délibération au sein de l'entreprise nous ont mis la puce à l'oreille. Nous nous sommes alors posé la question de l'autonomie effective que pouvait vivre un employé au sein de l'entreprise. Pour répondre à cette question nous avons choisi de mobiliser les théories de la régulation sociale et du leadership. Nous avons entrepris de confronter un cas pratique à la théorie en nous rendant chez Cosucra.

Dans notre deuxième partie, nous avons exposé les données collectées chez Cosucra. Dans l'ensemble, les employés se percevaient comme autonomes, comme ayant une relation de confiance avec leur coordinateur/leader. En plus du leader global, des leaders intermédiaires existent. La relation qu'ils entretiennent avec leur leader global et intermédiaire semble révélatrice du sentiment d'autonomie ressenti. Nous avons observé une réalité autocentrée de la perception de l'autonomie de la part des employés. Malgré un changement organisationnel et un organigramme imposés, les employés bénéficient d'une mobilité dans l'entreprise et sont

autorisés à créer des cellules stratégiques, groupes de travail regroupant ceux qui le veulent. Ils ont eu aussi l'occasion de participer à l'instauration du modèle de « nouvelle organisation » à travers des réunions de réflexion. Nous avons observé que l'autonomie chez Cosucra s'acquiert avec la connaissance, le savoir, et l'expérience. L'autonomie vécue dépend aussi dans ce cas de la marge laissée par le leader intermédiaire, du caractère personnel du collaborateur et de sa volonté d'être autonome. Demander un avis à un collaborateur en cas de décision impactant la ligne de flottaison est la règle. Cependant, les collaborateurs ont le droit de prendre une décision même en cas d'avis contraire d'un pair. La négociation, le dialogue et la communication sont très présents chez Cosucra, selon les propos des employés et du directeur, malgré des réticences de certains à s'exprimer et à prendre la parole. L'autonomie, ou du moins son ressenti, le dialogue et la négociation semblent être davantage freinés par des comportements individuels que par des règles organisationnelles ou par des procédures contraignantes.

Ensuite, nous avons croisé la théorie du leadership et de la relation LMX et celle de la régulation sociale avec les constatations que nous avons établies. Nous pouvons affirmer que le leadership, au quotidien, est en grande majorité transformationnel au sein de l'entreprise Cosucra, même si certaines limites ont été apportées par rapport à un leader intermédiaire « déviant » et à une obligation à accepter l'autonomie endéans un court laps de temps. Les leaders intermédiaires ont des comportements d'accompagnement, d'aide, de collaboration et de dialogue, et voient les objectifs comme étant collectifs. Le leader global propage des idées de changement et d'initiatives, considère chacun individuellement et fixe des objectifs collectifs à long terme aux équipes. Nous affirmons que les relations LMX établies entre les leaders et leurs équipes et subordonnés sont fortes, et augmentent donc la possibilité d'autonomie. Néanmoins, un point de discussion est à aborder. Le leader global, Jacques Crahay nous dit maintenant avoir plus d'autorité que de pouvoir formel. L'autorité du leader ressentie par les employés pourrait les influencer et les brider inconsciemment dans leur autonomie et dans leur intégrité. Nous avons abordé ici le ressenti des employés par rapport au leadership local et global dans l'entreprise. Nous n'avons pas rencontré de leader local et ne connaissons donc pas l'origine et les causes de ce leadership perçu par les employés. Suivent-ils le mouvement imposé par Jacques Crahay ? Sont-ils transformationnels par nature, ou suivent-ils les règles mises en place par le leader global ? Quelles sont leurs motivations ? Ces questions méritent d'être posées et appellent des réponses que pourrait apporter un autre travail de recherche.

La régulation au sein d'une entreprise a une nature complexe à analyser, étant donnée la taille de l'organisation et la multitude des phénomènes s'y produisant chaque jour. Nous pouvons

néanmoins affirmer la présence claire et nette d'une régulation de contrôle chez Cosucra, bien que l'entreprise soit en cours de « libération ». Nous avons observé un contrôle effectif dans la structure organisationnelle, la gestion des salaires, des heures prestées, ainsi que dans le changement vers une « nouvelle organisation ». Néanmoins, les employés sont en possession de marge de manœuvre pour tenter de contourner ses régulations de contrôle, ou du moins de les ajuster pour répondre à des situations précises sur le terrain. En effet, l'autonomie, et donc la régulation autonome, sont encouragées. Nous avons observé une régulation autonome sur les procédés de travail, les horaires et planning, les entretiens d'évolution, et l'autonomie elle-même. Bien qu'une régulation de contrôle est présente dans l'organisation, la majorité des individus interrogés nous dit ressentir de l'autonomie et est satisfaite. Nous avons remarqué la présence d'une régulation conjointe, souvent paisible, parfois plus frontale. Nous avons également constaté que l'autonomie chez Cosucra avait été imposée, qu'elle n'était pas initialement revendiquée par une régulation autonome des employés.

Nous pensons que la perception d'autonomie des employés est expliquée en grande partie par la possibilité accordée par la direction d'effectuer des régulations autonomes sur son lieu de travail et dans ses tâches. Également, les relations LMX *fortes* entretenues avec les leaders ainsi que le style *transformationnel* de ces derniers permettent aux employés de ressentir cette autonomie. La possibilité de régulation autonome semble corrélée positivement avec un leadership *transformationnel* et une relation LMX *forte* entre le leader et son/ses « subalternes ».

Pour conclure, il était intéressant d'observer que dans une entreprise sur la voie de la « libération », du contrôle existe encore. Dans notre cas, le leader libérateur est actionnaire, détient l'information stratégique et peut légalement prendre le total contrôle sur l'entreprise. Il détient ce que Jégou (2018, p.30) appelle un pouvoir résiduel. Dans ce cas comme dans d'autres, pour contrebalancer ce pouvoir, nous proposons d'enrichir le concept d'entreprise libérée avec des caractéristiques de la société coopérative, où le travailleur est actionnaire et le directeur démocratiquement élu. Aussi, l'employé doit être complètement informé sur l'organisation et ses enjeux, même si cela requiert du temps et de la vulgarisation d'information. L'aspect coopératif, l'accès et la compréhension totale de l'information sont, selon nous, des clés pour s'approcher davantage d'un modèle d'entreprise pleinement libérée, avec des salariés plus libres, égaux et responsables. Il serait intéressant d'entamer par la suite des recherches sur des outils facilitant la transmission d'information au sein d'une entreprise dite libérée afin de

permettre à tous l'accès à la connaissance, au savoir, et donc stimuler davantage l'autonomie et la prise d'initiative.

Bibliographie

- Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A. & Taskin, L. (2017). La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 33(56), 163-184. En ligne <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-163.htm>.
- Argyris, C. (1955). The journal of Business : Organizational leadership and participative management. *The School of Business of the University of Chicago*. 28(1). 1.
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?. *Participations*, 5(1), 33-51.
- Boudrias, J. & Brunelle, É. (2015). Qui sont les leaders transformationnels ?. *Gestion*, 40(2), 27-29. doi:10.3917/riges.402.0027.
- Bréchet, J. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, 184(4), 13-34. doi:10.3166/rfg.184.13-34.
- Brito, O. & Pesce, S. (2015). De la recherche qualitative à la recherche sensible. *Spécificités*, 8(2), 1-2. doi:10.3917/spec.008.0001.
- Carney, B. M., & Getz, I. (2009). *Liberté et Cie: Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. New York: Crown Publishing.
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de management*, 19(4), 55-65. doi:10.3917/qdm.174.0055.
- Chaudey, M. (2011). Ressources en sciences économiques et sociales : l'approche contractuelle de la firme. En ligne <http://ses.ens-lyon.fr/articles/1-l-approche-contractuelle-de-la-firme-137671>
- Chollet, M. (2008). Le psychologue de la motivation. *Le Monde diplomatique*. En ligne <https://www.monde-diplomatique.fr/mav/96/CHOLLET/18452>

- Crepin, D. (2007). L'approche systémique : pour manager plus efficacement, un nouvel outil de lecture des organisations. *Recherche en soins infirmiers*, 91(4), 97-105. doi:10.3917/rsi.091.0097.
- Cultiaux, J. & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 27(1), 109-124. doi:10.3917/nrp.027.0109.
- Dauphin, S. (2011). Théories du management. *Informations sociales*, 167(5), 6-9.
- de Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris: Découverte.
- de Terssac, G. (2012). La théorie de la régulation sociale : repères introductifs. *Revue interventions économiques*, (45), 1-18.
- Ducatteeuw, P. (2017). Le concept d'entreprise « libérée » vu par l'analyse transactionnelle. *Actualités en analyse transactionnelle*, 159(3), 3-12. doi:10.3917/aatc.159.0003.
- Gaujard, C. (2004). Modèles et individus de l'organisation. Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation de l'Université du littoral côte d'opale. En ligne sur <https://docplayer.fr/23439847-Modeles-et-individus-de-l-organisation.html>
- Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108(2), 27-38. doi:10.3917/geco.108.0027.
- Gilbert, P., Teglborg, A. & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127(1), 38-49. En ligne. <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-1-page-38.htm>.
- Hatchuel, A. (2016). Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XX^e siècle. *Entreprises et histoire*, 83(2), 108-120. doi:10.3917/eh.083.0108.
- Hossari, H. (2017). L'école des relations humaines. En ligne sur la page de UCAMOOC. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=eOZqPXJp0DE>

- Jacquinet, P., Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. Une analyse des cas de Google et de la Favi, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 21(52), 365-384.
- Jégou, O. (2018). Quelle liberté au travail? Réflexions politiques à propos de la "libération d'entreprise". *Échos*. 102. 30-32.
- Khalil, C. & Dudezert, A. (2014). Entre autonomie et contrôle : quelle régulation pour les systèmes de gestion des connaissances ?. *Systèmes d'information & management*, 19(1), 51-76. doi:10.3917/sim.141.0051.
- Les Scops. (2014). La SCOP belge : participation et principes. *Les Scops Wallonie-Bruxelles*. En ligne <http://www.les-scop.be/spip.php?article51>
- Lhénoret, S. (2016, 5 mai). Travailler en SCOP, qu'est-ce que ça change pour le salarié ? En ligne https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/05/06/travailler-en-scop-qu-est-ce-que-ca-change-pour-le-salarie_4915109_1656994.html.
- Maltais, D., Leclerc, M. & Rinfret, N. (2007). Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique. *Revue française d'administration publique*, 123(3), 423-441. doi:10.3917/rfap.123.0423.
- Morgana, L. (2012). Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925). *Gestion et management public*, 1/2(2), 4-21. doi:10.3917/gmp.002.0004.
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin. doi:10.3917/arco.paill.2012.01.
- Pasquet, P. & Liarte, S. (2012). La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ?. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3(3), 3-16. doi:10.3917/rimhe.003.0003.
- Penalva Icher, É. (2012). Au-delà de la rationalisation du travail : la rationalisation des relations ?. *Idées économiques et sociales*, 170(4), 25-31. doi:10.3917/idee.170.0025.
- Reynaud, J.D. (1988) Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1), 5-18. doi:10.2307/3321884

- Rousseau, T. & Ruffier, C. (2017). L'entreprise libérée entre libération et délibération: Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 109-123. En ligne <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-109.htm>.
- Saint-Michel, S. & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?. @*GRH*, 1(1), 13-38. doi:10.3917/grh.111.0013.
- Saint-Michel, S. (2010). Le genre et le leadership: L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders... *Revue internationale de psychosociologie*, 26(40), 181-201. doi:10.3917/rips.040.0181.
- Spezi, V. (2015). Apport des méthodes qualitatives. *I2D – Information, données & documents*, volume 53(4), 53-53. <https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2015-4-page-53.htm>.
- ST. Thomas University. What is Transactional Leadership? How Structure Leads to Results. (2018). En ligne <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-transactional-leadership.aspx>
- Sylvain, L. (2000). Le guide d'entrevue : son élaboration, son évolution et les conditions de réalisation d'une entrevue. Actes du colloque 2000 de l'Association de la recherche au Collégiale (ARC), Sherbrooke. En ligne https://cdc.qc.ca/actes_arc/2000/sylvain_actes_ARC_2000.pdf
- Taskin, L. & Gomez, P. (2015). Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel : Illustration par la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges. @*GRH*, 14(1), 99-128. doi:10.3917/grh.151.0099.
- Touraine, A. (1959). Entreprise et bureaucratie. *Sociologie du travail*, 1(1), 58-71.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Actes du colloque bilan et prospectives de la recherche qualitative*, 3, 249-27.

