

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

## **Les entreprises de travail adapté**

**Faut-il un nouveau modèle de gestion des  
ETA ?**

**Enjeux & Compréhension**

Auteur : Moucheron Alain

Promoteur : Nahon Sébastien

Année académique 2019-2020

Master en Information et communication à finalité communication  
interne et ressources humaines (Horaire décalé)



## **Remerciements**

J'adresse mes chaleureux remerciements à l'ensemble des personnes qui ont guidé ma réflexion lors de la réalisation de ce travail de fin d'études.

Je souhaite remercier monsieur Sébastien Nahon qui m'a encadré, orienté et conseillé dans le cadre de ce travail.

Je remercie également monsieur D'Outremont Patrice, président du conseil d'administration des Ateliers de Blicquy pour son aide, mais également pour la relecture, ses précieuses remarques et ses conseils durant l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, je remercie mes proches et ma famille qui m'ont permis d'effectuer ce travail dans les meilleures conditions, de pouvoir consacrer du temps à celui-ci et de m'avoir soutenu durant l'accomplissement de ce cursus.

## Table des matières

|    |                                                                         |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Introduction.....                                                       | 6  |
| 2. | Point de situation en Région Wallonne .....                             | 10 |
|    | 2.1 La situation du handicap et des Entreprises de Travail Adapté ..... | 10 |
|    | 2.2 Les limites du système .....                                        | 12 |
|    | 2.3 Questionner pour agir .....                                         | 14 |
| 3. | La question de recherche et les hypothèses .....                        | 15 |
|    | 3.1 La question de recherche .....                                      | 15 |
|    | 3.2 Le choix des dimensions pour élaborer les hypothèses .....          | 15 |
|    | 3.3 Les Hypothèses de recherches .....                                  | 16 |
| 4. | Partie 1 : Revue de la Littérature .....                                | 17 |
|    | 4.1 “Libérons l’entreprise” .....                                       | 21 |
|    | 4.2 Les origines du concept .....                                       | 23 |
|    | 4.3 Les principales dimensions .....                                    | 28 |
|    | 4.4 Le leader .....                                                     | 30 |
|    | 4.5 L’entreprise “Comment” vs “Pourquoi” .....                          | 31 |
|    | 4.6 Les éléments déclencheurs.....                                      | 32 |
|    | 4.7 L’histoire de Chrono Flex (Gérard A, Voltot A, 2016) .....          | 33 |
|    | 4.8 La gestion des conflits : .....                                     | 35 |
|    | 4.9 La prise de décision .....                                          | 36 |
|    | 4.10 Vers des équipes plus autonomes .....                              | 38 |
|    | 4.11 Les points communs .....                                           | 39 |
| 5. | L'Entreprise Libérée dans le secteur des ETA ; Mythe ou réalité         |    |
| ?  | 42                                                                      |    |
| 6. | Analyse empirique - Enquête sur le terrain .....                        | 47 |

|       |                                                        |    |
|-------|--------------------------------------------------------|----|
| 6.1   | Description de la démarche.....                        | 47 |
| 6.2   | Choix des questions .....                              | 49 |
| 6.3   | Analyse des entretiens .....                           | 52 |
| 6.3.1 | Partie 1 : Le type de Leadership. ....                 | 52 |
| 6.3.2 | Validation Hypothèse 1 : Le Style de Leadership .....  | 66 |
| 6.4   | Partie 2 : La prise de décision.....                   | 67 |
| 6.4.1 | Validation Hypothèse 2 : La prise de décision .....    | 76 |
| 6.5   | Partie 3 : La gestion des conflits.....                | 77 |
| 6.5.1 | Validation Hypothèse 3 : La gestion des Conflits ..... | 81 |
| 7.    | Conclusion & recommandations managériales .....        | 83 |
| 8.    | Limites et pistes d'amélioration.....                  | 85 |
| 9.    | Annexes .....                                          | 87 |
| 10.   | Bibliographie .....                                    | 88 |
| 11.   | Résumé : .....                                         | 94 |

# 1. Introduction

Les Entreprises de Travail Adapté sont actuellement à mi-chemin entre le rôle occupationnel - dernier maillon avant les “no man’s land” du Forem et des CPAS et celui de l’industrie que nous devons tenir afin de ne pas périlcliter. Telle est, actuellement, la position sans cesse en balance des Entreprises de Travail Adapté.

Mais revenons quelques années en arrière.

En 1963, les premières mesures en faveur de l’emploi des personnes handicapées voient le jour. Elle se prénommaient "Les Ateliers Protégés" (Emmanuelidis, 2004).

Il s’agissait principalement d’établissements qui disposaient de postes de travail adaptés. Leur mission était de promouvoir - vers des emplois ordinaires - des travailleurs adultes handicapés dont la capacité de travail était différente de celle d’un travailleur dit "normal". Le travail qui y était fourni était principalement occupationnel.

Les subsides de l’état étaient suffisants pour couvrir l’ensemble des coûts.

Les Ateliers Protégés représentaient la seule possibilité de mise à l’emploi ou plutôt, d’occuper des personnes handicapées qui ne pouvaient pas s’insérer dans un milieu professionnel classique (Emmanuelidis, 2004).

Stéphane Emmanuelidis nous explique qu’à cette époque, on produisait peu de valeurs ajoutées, ce qui pouvait paraître frustrant pour les personnes qui travaillaient dans ces ateliers. Rappelons également que dans les années soixante, il n’y avait pas de chômage, tout le monde travaillait, même avec un handicap plus ou moins léger (Emmanuelidis, 2004).

En effet, les emplois étaient relativement simples dans tous les secteurs industriels et le monde économique ne pouvait pas s’offrir le "luxe" d’exclure tous ceux qui pouvaient et voulaient travailler.

Au fur et à mesure, ces structures se sont professionnalisées et sont devenues de véritables entreprises sachant mettre en lumière ce savoir-faire.

En 1998, leur statut change passant alors de l'appellation "Ateliers Protégés" à "Entreprises de Travail Adapté".

Ce tournant a marqué la reconnaissance de l'Entreprise de Travail Adapté comme un lieu de réinsertion permanent et non plus comme un tremplin vers le circuit ordinaire.

Aujourd'hui, en Région wallonne, nous comptabilisons cinquante-cinq Entreprises de Travail Adapté. Celles-ci emploient plus de huit mille travailleurs en situation de handicap qui doivent quotidiennement conjuguer esprit social, satisfaction du client et équilibre financier.

Au quotidien, le principal défi des années à venir des Entreprises de Travail Adapté sera de trouver des revenus qui devront garantir deux tiers de leurs coûts.

Emmanuelidis nous explique alors que ce qui pourrait apparaître comme un "exploit" consisterait à préserver la finalité sociale - sous-entendu la création d'emploi de personnes fragilisées - et d'utiliser l'activité économique comme le moyen d'y arriver.

Le risque serait d'inverser les deux concepts et donc de s'éloigner de la mission principale (Emmanuelidis, 2004).

Prenons en compte les éléments suivants :

- La raréfaction des métiers de manutention simple qui sont de plus en plus mécanisés ou réalisés dans des pays à la main-d'œuvre meilleure marché.
- Qu'outre l'aspect économique des Entreprises de Travail Adapté, il y a également une évolution du type de handicap.

La médecine ayant fortement évolué durant ces dernières décennies, surtout dans le domaine prénatal, on peut constater que si, au début, il s'agissait principalement de handicap mental aujourd'hui, on parle plus souvent de problème au dos, de dépression sévère, de diabète...

Nous pouvons alors mettre en évidence tout l'intérêt du mixage de ces différentes populations, car une Entreprise de Travail Adapté qui n'aurait en

son sein que des handicaps physiques légers perdrait de son sens par rapport à l'objet même d'une l'Entreprise de Travail Adapté.

Nous sommes dès lors amené à dire que l'intérêt et la survie financière des ETA seraient justement dans la mixité des "profils".

Un dernier point marquant est lié au fait que nous pouvons nous apercevoir d'une évolution certaine dans l'autonomie des collaborateurs. En effet, précédemment, ceux-ci étaient souvent hébergés en institution et véhiculés par celle-ci pour se rendre sur le lieu de travail. Depuis quelques lustres, nous nous apercevons que les travailleurs sont complètement autonomes, vivent en famille dans leur propre maison et disposent souvent d'un moyen de locomotion privé.

Afin de pallier ces changements majeurs, nous pensions qu'il serait opportun de revoir les méthodes de gestions des Entreprises de Travail Adapté.

Notamment, d'essayer de nous appuyer sur des concepts de **l'Entreprise Libérée** qui ont, nous semble-t-il, fonctionné dans d'autres secteurs.

Isaac Getz nous définit l'entreprise libérée comme « une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures » (GETZ, 2016)

La première partie du mémoire sera consacrée à la revue de la littérature, principalement sur les principes et concepts de l'Entreprise Libérée.

Force est de constater que les cadres et managers actuels des entreprises doivent mettre en place de nouvelles méthodes de gestion. Ces méthodes doivent s'émanciper des modèles hiérarchiques et autoritaires traditionnellement véhiculés depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle.

Nous aborderons au travers de cette partie, les grands points clés d'un nouveau mode de gestion.



La deuxième partie sera consacrée à l'analyse empirique pour savoir si ce modèle de gestion peut être mis en place dans une Entreprise de Travail Adapté et pour répondre aux différentes hypothèses posées ci-après.

Au travers de cette partie, nous comprendrons aisément que l'enjeu sera de comprendre et de valider les grands concepts de l'Entreprise Libérée.

La démarche sera faite en utilisant une enquête de terrain avec une méthode qualitative au travers d'entretiens semi-directifs.

Commençons par poser une vue d'ensemble sur la situation des Entreprises de travail adapté.

## **2. Point de situation en Région Wallonne**

Nous pouvons lire sur le site de l'EWETA <sup>1</sup> qu'en Région Wallonne, on compte cinquante-deux entreprises de travail adapté (ETA). La répartition est la suivante :

- 23 ETA en Province du Hainaut
- 10 ETA en Province de Liège
- 9 ETA en Province de Namur
- 7 ETA en Province de Luxembourg
- 3 ETA en Province du Brabant Wallon
- 3 ETA en Communauté Germanophone

En 2018, le secteur des entreprises de travail adapté représentait plus de dix mille travailleurs (valides et handicapés).

La caractéristique de ces emplois <sup>2</sup> :

- 90% de contrats à durée déterminée.
- 85% de travailleurs sous le statut handicapé.
- Une répartition homme-femme : 70%-30%.

### **2.1 La situation du handicap et des Entreprises de Travail Adapté**

Nous constatons que les ETA sont régulièrement décriées par des organismes "sociaux" qui peuvent s'offusquer de la "productivité" qui est demandée au personnel.

Nous comprenons également que d'un autre côté, ils doivent se battre, comme toute entreprise marchande pour démontrer la qualité et le savoir-faire de nos Entreprises de Travail Adapté.

---

<sup>1</sup> Source : <https://eweta.be/quelques-chiffres/>

<sup>2</sup> Source : <https://eweta.be/quelques-chiffres/>

Il nous paraît donc assez logique que les directions aient fait évoluer, au cours des dernières années, leur personnel vers une plus grande autonomie, peut-être au détriment de certains handicaps classés plus "lourds".

Cependant pour l'administration, les ETA ont l'obligation d'être gérées telles que des "Entreprises marchandes".

Pourquoi ?

Nous constatons que ces dernières sont soumises à la même législation et aux mêmes contraintes que les entreprises classiques :

- Sociales (contrats, ROI, secrétariat social, etc.)
- Économiques (service commercial, qualité, délais, prix-produit, clients, concurrence, etc.)
- Syndicales (les représentants du personnel sont élus de façon démocratique comme toute autre entreprise classique avec parfois une particularité de se retrouver avec des intervenants/mandataires ayant peu de formation pour comprendre les enjeux de la gestion d'une Entreprise de Travail Adapté).

Nonobstant cela, nous reconnaissons également que les ETA s'attellent à résoudre des difficultés supplémentaires que les entreprises marchandes n'ont pas :

- Administratives  
Gestion des dossiers "handicap" liés aux engagements, renouvellement des autorisations de travail.
- Humaines  
Gestion des problèmes sociaux liés à la particularité de notre personnel.
- Décrétales  
Obligation de rentrer dans le cadre qui est défini (et modifié au cours des années) par le pouvoir de tutelle et/ou par les différents gouvernements, législation européenne en matière d'emploi.

Cela nous semble inquiétant, car l'avenir des Entreprises de Travail Adapté est mitigé, en effet de nombreux élus politiques nous confirment l'importance des ETA, de leur place nécessaire, voire indispensable dans le paysage de l'emploi en Wallonie.

Force est de constater que malheureusement peu d'entre elles peuvent se targuer d'avoir fait évoluer les choses dans le bon sens.

## **2.2 Les limites du système**

Nous sommes amenés à souligner que dans la situation économique de la Région Wallonne et les particularités liées à la Belgique, il y a peu de marge de manœuvre.

Plus concrètement nous pouvons mettre en exergue les problèmes suivants :

- **Les quotas**

Nous comprenons que ce système mis en place par la Région Wallonne pour s'assurer que l'enveloppe budgétaire établie ne soit jamais dépassée. En effet, en début d'exercice chaque Entreprise de Travail Adapté dispose d'un quota maximum de travailleurs subsidiés.

Ceci implique donc que si nous avons un outil qui est porteur et qu'il crée de l'emploi, malgré cela la réalité institutionnelle belge reporte cette problématique à charge de la région qui elle, subit l'arrivée des réductions de dotation imposées par la dernière réforme de l'État. Cette situation politique bride inévitablement le développement d'entreprises pourtant créatrices d'emploi.

- **Le taux maximum subsidiable d'une personne**

Nous comprenons aussi que l'Europe fait planer une épée de Damoclès au-dessus des ETA en agitant "une limite maximale" aux subsides.

Nous pouvons donc en déduire qu'en synthèse, il y a une tendance à traiter les ETA comme tout système de subsides sociaux au lieu, peut-être, d'y voir un levier d'expansion économique et sociale.

- **La prospective**

Nous constatons également que la notion "d'intégration" est aussi liée au travail, en effet nous sommes "mieux" intégrés socialement lorsque l'on possède un emploi.

Nous pouvons alors remarquer que les personnes éloignées d'un emploi font l'objet d'efforts et de soutiens pour accéder à un emploi afin d'être intégrées socialement.

Posons-nous alors la question : est-ce un modèle durable ?

Ne voyons-nous pas poindre auprès des jeunes générations une relativisation de l'emploi comme facteur d'identité, d'intégration et de satisfaction ?

Les nouveaux modes de travail (télétravail) ne commencent-ils pas à découpler cette relation emploi-socialisation ?

Si cette tendance est réelle et durable, ne va-t-on pas progressivement voir apparaître aussi pour nos publics cibles des initiatives qui intégreront les personnes par un autre moyen ?

Ne devons-nous pas y réfléchir et anticiper tout cela ?

## **2.3 Questionner pour agir**

Nous constatons alors qu'un premier questionnement nous est soulevé.

**Comment arriver à transformer une organisation qui a évolué longtemps en n'ayant qu'un seul objectif, mais aussi comment changer la culture afin de passer d'une situation occupationnelle à l'entreprise et ses enjeux financiers ?**

Au travers du mémoire, seront évoqués :

1. Les problématiques de gestion rencontrées au quotidien par ses responsables.
2. D'autres pistes de management de ses organisations.
3. Plus particulièrement les concepts de "Management collaboratif" et des "Entreprises libérées".

**Comment changer, comment voir d'une manière différente la gestion d'une Entreprise de Travail Adapté ?**

### 3. La question de recherche et les hypothèses

#### 3.1 La question de recherche

**Dans quelle mesure les concepts du "Management Collaboratif" et plus particulièrement du modèle de "l'Entreprise Libérée" peuvent-ils améliorer la gestion d'une Entreprise de Travail Adapté ?**

#### 3.2 Le choix des dimensions pour élaborer les hypothèses

Nous avons porté les choix principalement sur des questions, des discussions que nous avons eues avec des directeurs d'Entreprise de Travail Adapté, mais également lors de nos nombreuses réunions au sein de l'EWETA.<sup>3</sup>

Nous pouvons lire sur le site internet que l'EWETA est la **Fédération Wallonne des Entreprises de Travail Adapté**, créée en 1978 par des responsables d'Entreprises de Travail Adapté soucieux de se rassembler en une fédération capable de les défendre au niveau économique, social et juridique<sup>4</sup>.

Nous constatons bien souvent qu'il circule bon nombre de questions principalement sur la bonne gouvernance ou finalement la transition entre les directeurs "sociaux" de l'époque des ateliers protégés et les directeurs nouvelles générations sont en train de se réaliser dans toutes les ETA. Il nous est intéressant de comprendre la manière de fonctionner d'une Entreprise de Travail Adapté sous différents concepts managériaux. Nous observons également que cette transition a affecté des travailleurs qui ont connu l'époque du travail occupationnel, où il fallait occuper les personnes qui avaient un handicap, nous pensons donc qu'il apparaît important de revoir certaines approches managériales dans la gestion organisationnelle de celle-ci.

Le leadership, la manière dont l'organisation vit, fonctionne, comment finalement nous sommes amenés à revoir ses méthodes de

---

<sup>3</sup> <https://eweta.be/leweta/>

<sup>4</sup> <https://eweta.be/leweta/>

gestion sous un autre axe pour arriver à réaliser ses deux objectifs (financier et social). Souvent, nous sommes amenés à entendre de parler de ces doubles objectifs qui sont finalement diamétralement opposés.

La prise de décision : nous voyons régulièrement des directeurs d'ETA se "plaindre" que leurs collaborateurs ne décident jamais, qu'ils leurs remontent des problèmes sans jamais proposer des pistes et finalement c'est le directeur qui doit décider et bien souvent à la place de la personne qui agit au plus près de l'action à mener. Mais, également c'est décider de ne pas décider, en fait le manque d'autonomie de la ligne hiérarchique.

Enfin la dernière qui est la résolution de conflit, nous observons trop de conflits latents subsistant dans les ETA. Ce sont souvent plein de petites choses qui mises bout à bout irritent les travailleurs, mais également qui permettent aux organisations syndicales de prendre de la place dans son organisation. Ajoutons également les égos parfois surdimensionnés de certains directeurs qui ne se remettent pas assez en question. Mais, surtout d'entendre cette phrase : "On a toujours fait comme cela".

### **3.3 Les Hypothèses de recherches**

1. Une culture organisationnelle qui offre un espace ouvert et participe de manière situationnelle et plus particulièrement "l'autogestion" favorise-t-elle une meilleure gestion d'une Entreprise de Travail Adapté ?
2. La prise de décision au travers du processus d'avis favorise-t-elle une meilleure gestion d'une Entreprise de Travail Adapté ?
3. La gestion des conflits par le principe de l'engagement mutuel favorise-t-elle une meilleure gestion d'une Entreprise de Travail Adapté ?

Nous serons amenés à vérifier ces hypothèses au travers de l'étude empirique.



## 4. Partie 1 : Revue de la Littérature

Imaginons un instant qu'un manager du début du XXe siècle soit transporté dans notre époque. Il serait certainement subjugué par nos outils de productions, nos technologies d'information et notre puissance logistique (Hamel, 2008).

Hamel nous explique que cependant, il ne serait pas réellement dépaycé par nos pratiques en matière de management qui n'ont pas beaucoup évolué en un siècle. En fait, la majorité des entreprises actuelles sont gérées par des théoriciens et praticiens décédés depuis des lustres qui ont inventé les conventions et les règles du management "moderne" à l'aube du XXe siècle (Hamel, 2008).

Nous constatons alors que la plupart des organisations sont structurées exactement de la même façon avec une cascade de directeurs, de managers et de chefs de projets qui intègrent tous des systèmes de contrôle, des pratiques de ressources humaines et des techniques de planification identiques (Hamel, 2008).

Une étude de Gallup nous explique que la motivation au travail reste un enjeu central. Gallup est une entreprise active dans le domaine du management et de la gestion des ressources humaines, celle-ci réalise régulièrement des sondages pour mesurer le degré d'engagement des salariés. Elle les classe ensuite suivant trois catégories (Gallup, 2017)<sup>5</sup> :

- 1) Les activement engagés, il s'agit des collaborateurs moteurs, ceux qui font avancer l'entreprise. Ils sont heureux de venir travailler.
- 2) Les pas engagés, ce sont les collaborateurs qui mettent de leur temps au service de l'entreprise. Ne se sentent pas forcément impliqués dans la vision et l'objectif de l'entreprise.

---

<sup>5</sup> Source : <https://www.inov-on-experience.fr/etude-gallup/>

- 3) Les complètement désengagés, ce sont les travailleurs qui œuvrent consciemment ou inconsciemment contre l'organisation, ce sont des freins pour l'entreprise.

En analysant rapidement le tableau de résultat de cette enquête (Figure 3), nous pouvons nous apercevoir que peu de travailleurs trouvent une source de bonheur ou d'épanouissement dans leur travail. Nous en déduisons donc qu'au-delà des chiffres, Gallup met également en évidence qu'il existe un lien entre le bonheur au travail et la performance de celle-ci... (Gallup, 2017)

**ENGAGEMENT LOW, ACTIVE DISENGAGEMENT HIGH AMONG EMPLOYEES  
IN SEVERAL WESTERN EUROPEAN COUNTRIES**

|                | Engaged<br>% | Not<br>engaged<br>% | Actively<br>disengaged<br>% |
|----------------|--------------|---------------------|-----------------------------|
| Norway         | 17           | 75                  | 8                           |
| Denmark        | 16           | 73                  | 11                          |
| Iceland        | 16           | 76                  | 8                           |
| Malta          | 16           | 70                  | 14                          |
| Portugal       | 16           | 70                  | 14                          |
| Germany        | 15           | 70                  | 15                          |
| Sweden         | 14           | 75                  | 11                          |
| Ireland        | 13           | 71                  | 16                          |
| Switzerland    | 13           | 76                  | 12                          |
| Austria        | 12           | 71                  | 18                          |
| Finland        | 12           | 76                  | 12                          |
| Netherlands    | 12           | 75                  | 13                          |
| United Kingdom | 11           | 68                  | 21                          |
| Belgium        | 10           | 73                  | 17                          |
| Luxembourg     | 8            | 80                  | 13                          |
| France         | 6            | 69                  | 25                          |
| Spain          | 6            | 79                  | 15                          |

Figure 1 : Enquête 2017 Gallup : Source : <https://www.inov-on-experience.fr/etude-gallup/>

Au travers de son ouvrage “Réinventer les organisations” (Laloux, 2015), Frédéric Laloux nous raconte l'évolution des sociétés humaines et analyse les percées fondamentales des systèmes qui les organisent. Il distingue notamment quatre niveaux qui forcément correspondent à quatre périodes

sur le temps de l'histoire de l'Homme. Il leur attribue une couleur (Figure 1).

| <i>Couleur</i>                                                                                                                                                                                                                                    | <i>Exemples actuels</i>                                                                                          | <i>Révolution clé</i>                                                                                                         | <i>Métaphore centrale</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Organisation rouge :</b><br>Le chef exerce son pouvoir sans relâche afin de garder ses troupes dans le rang. La peur est le ciment de l'organisation. Grande réactivité, court-termisme. Adaptées aux environnements chaotiques.               | Gang des rues<br>Mafia<br>Milices Tribales                                                                       | Division du travail<br>Autorité                                                                                               | Une meute de loup         |
| <b>Organisation Ambre :</b><br>Rôle très défini au sein d'une pyramide hiérarchique. Autorité et contrôle descendants (quoi et comment). Valorisation de la stabilité, garantie par des processus rigoureux. Le futur est la répétition du passé. | L'église catholique<br>Organisations militaires<br>La plupart des organismes gouvernementaux<br>Ecoles publiques | <b>Rôles officiels</b> (Organisations stables et capables de se développer)<br><b>Processus</b> (développement du long terme) | Une armée                 |
| <b>Organisation Orange :</b><br>L'objectif est de battre les concurrents, de faire du profit. L'innovation est la solution pour rester en tête. Le management par objectif (décision et vérification du quoi : liberté de choix du comment)       | Groupes multinationaux<br>Ecoles autonomes sous contrat                                                          | Innovation<br>Responsabilité<br>Méritocratie                                                                                  | Une mécanique             |
| <b>Organisation Vertes :</b><br>Au sein de la pyramide hiérarchique classique, l'accent est mis sur la culture et l'autonomie afin d'obtenir des salariés une motivation extraordinaire.                                                          | Entreprises centrées sur une culture                                                                             | Autonomisation<br>Culture centrée sur les valeurs<br>Prise en compte des parties prenantes                                    | Une famille               |

Figure 2 : Source : F.Laloux (2015)

Ensuite, il fait l'hypothèse que nous serions en train de vivre une cinquième période.

Préférant une approche empirique à une approche théorique, il est allé observer des entreprises qui fonctionnent différemment et qui semblent s'être adaptées à notre époque avec ses changements rapides et profonds.

Il lui donne la couleur opale et dit surtout qu'il s'agit de la philosophie... "… de l'organisation comme un être vivant" (Laloux, 2015). Il en dresse trois observations majeures.

1. **L'autogouvernance** : "les entreprises Opale ont trouvé la façon de transformer les hiérarchies pyramidales et bureaucratiques en systèmes fluides et efficaces d'autorité distribuée et d'intelligence collective" (Laloux, 2015).
2. **La plénitude** : "les entreprises nous ont toujours encouragés à ne montrer qu'un moi "professionnel" tronqué. Les entreprises Opale se sont dotées de processus qui nous invitent à baisser le masque, à

revendiquer notre intégrité et à venir au travail tel que nous sommes” (Laloux, 2015).

3. **La raison d’être évolutive** : “les entreprises Opale se voient reconnaître une vie propre et la conscience de leur but. Au lieu d’essayer de prévoir et maîtriser l’avenir, leur personnel est invité à écouter et à comprendre ce qu’elles sont appelées à devenir et la direction qu’elles empruntent naturellement (ce qui ne veut pas dire que ce soit sans difficulté)” (Laloux, 2015).

Laloux nous rappelle également que pour lui, “ces trois avancées se renforcent mutuellement, mais il n’est pas nécessaire qu’elles soient simultanées. [...] Les entreprises en cours de transformation se concentrent toutes, au moins au début, sur l’axe qui semble le plus important aux yeux de leurs collaborateurs” (Laloux, 2015).

La figure 3, nous explique donc que le passage d’un niveau vers un autre, “ce passage se fait lorsque le niveau dominant ne permet plus de répondre aux défis posés par l’environnement. Lorsque ce passage s’opère, il intègre toujours les niveaux antérieurs, à l’image de l’évolution d’un être humain qui grandit, passant de l’enfance à l’adolescence, l’âge adulte et enfin la sagesse.” (Laloux, 2015)

## Grille simple de l'évolution des organisations

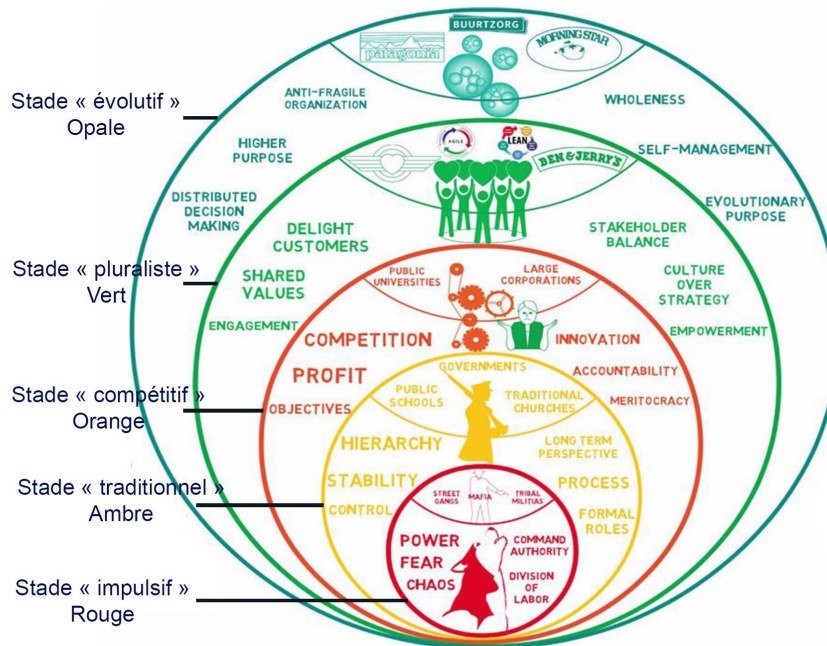


Figure 3 : Synthèse des 5 stades d'évolution des modèles organisationnels selon Laloux ( dessiné par Zeyn ) source : <https://philoma.org/>

### 4.1 “Libérons l’entreprise”

Isaac Getz nous explique que le système, l'organisation repose sur le principe où toutes les ressources humaines de l'entreprise sont capables de participer aux processus d'innovations et de création de richesse de l'entreprise. Il nous en donne une définition assez large : “une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise” (Getz, 2012).

Il s'agit en fait de remettre l'homme au cœur des préoccupations de l'entreprise et de lui permettre d'ouvrir l'étendue de ses capacités d'initiatives. Une organisation qui ne peut fonctionner selon Getz que dans le cas où “intrinsèquement égaux, sans hiérarchie, ni titres, ni privilèges et qu'on laisse se motiver eux-mêmes” (Getz, 2015).

Nous pouvons lire sur la page dédiée aux remerciements, du livre “réinventer les organisations” F. Laloux donner sa définition de l'entreprise Opale : “Une organisation opale est une communauté de travail qui donne à

ceux qui s’y trouvent la sécurité nécessaire pour exprimer pleinement leur potentiel et réaliser ce qu’ils ont d’unique.” (Laloux, 2015)

À défaut d’une définition stricte, nous pouvons tenter d’en faire ressortir les grandes composantes (Fox, Pichault, 2017) :

- Une culture d’entreprise forte avec une vision et des valeurs partagées de tous ;
- L’autogestion et la confiance qui remplacent le processus de contrôle ;
- Une prise de décision collective suivant le principe de subsidiarité ;
- Une responsabilisation des travailleurs ;
- La fin de la hiérarchie pyramidale ;
- L’éviction des fonctions de supports.

Isaac Getz nous explique également que “Une autre façon de créer la motivation, ou plutôt de l’auto-motivation, c’est d’agir sur l’environnement plutôt que sur les personnes. (...)” (Getz,2015). Nous verrons plus tard comment agir sur l’environnement.

Nous constatons que Isaac Getz dénonce également tous les systèmes de contrôle, les processus bureaucratiques et autres reporting qui nuisent aux salariés dans les organisations dites “classiques”, pyramidales (Getz, 2015) au sein des entreprises “comment” (l’explication du terme entreprise comment et pourquoi sera expliqué plus tard dans la littérature page 27), le pouvoir d’innovation est réservé aux services R&D, qualité, marketing et au management alors que les autres acteurs sont ralentis dans leur capacité d’entreprendre (Getz,2015). Entraînant la perte de motivation, de performance et donc inévitablement de la capacité d’innover !

In fine c’est de responsabiliser les collaborateurs sur le résultat de leur travail en leur donnant la possibilité de s’organiser plus librement. Isaac Getz parle alors d’entreprises “pourquoi” et ce qui compte c’est le résultat et non la façon “comment”.

Jean Claude Casalegno nous explique que “Dans l’histoire sociale, l’entreprise a davantage été considérée comme un lieu d’exploitation des

ressources plutôt qu'un espace de développement du potentiel humain" (Casalegno, 2017).

Il nous semble qu'il serait à ce stade intéressant de s'intéresser au fondement des entreprises libérées.

## **4.2 Les origines du concept**

C'avec son ouvrage "l'Entreprise Libérée : libération, management", écrit en 1992, que Tom Peters fut le premier à utiliser le terme d'Entreprise Libérée (Peters, 1992), et il nous rappelle également que la libération de l'entreprise passe par une transformation des méthodes managériales et donc de son organisation.

Cependant il nous faut revenir un peu en arrière et nous intéresser à l'ouvrage "The human side of entreprise" (McGregor, 1960) du docteur en psychosociologie Douglas Mc Gregor, qui avait déjà réfléchi au lien qui existait entre motivation au travail, autonomie et performance.

À partir d'une étude empirique, il nous propose un concept d'organisation qu'il appelle "Théorie Y" (Figure 5) qu'il oppose à la "théorie X" (Figure 4), sous-entendu la bureaucratie hiérarchique.

Nous en déduisons donc qu'il tente de mettre en opposition un management dit autoritaire et un management dit plus participatif.

Mac Grégor nous explique que la théorie X considère que la sanction et la pression hiérarchique sont les concepts qui permettent aux travailleurs d'avancer et de produire.

Nous pouvons donc considérer au travers de cette théorie que les salariés ne sont pas intéressés par leur travail, mais finalement que seule l'idée du gain financier aurait un impact sur leur activité et donc leur productivité. Ce modèle de la théorie X, est présenté comme un cercle vicieux (Figure 4) qui cependant sous-estime deux points importants :

- 1) L'employé moyen n'utilise donc pas tout son potentiel.

- 2) Cette théorie ne prend en compte que les trois besoins de la pyramide de Maslow et, de ce fait, il est important que dans un environnement moderne et changeant,
- 3) il faille motiver ses équipes. (Figure 4)

En effet, Maslow nous explique que “on ne peut agir sur les motivations "supérieures" d'une personne qu'à la condition expresse que ses motivations primaires (besoins physiologiques et de sécurité) soient satisfaites” (Maslow, 1968).

Nous observons que la théorie de la pyramide Maslow prend en compte les besoins (Figure 6) :

- a. Besoins physiologiques (manger, boire, respirer)
- b. Sécurité
- c. Appartenance (être intégré dans un groupe)
- d. Estime (être respecté par les autres)
- e. Accomplissement de soi

À l'opposé, la théorie Y Mac considère que le travail peut être source de motivation pour l'individu, qu'il faut en limiter les sanctions et promouvoir les récompenses et donc ainsi mis en confiance, une majorité de salariés pourraient faire preuve de créativité. Un réel intéressement au travail afin d'en retrouver le goût (Figure 5). L'idée du cercle vertueux...

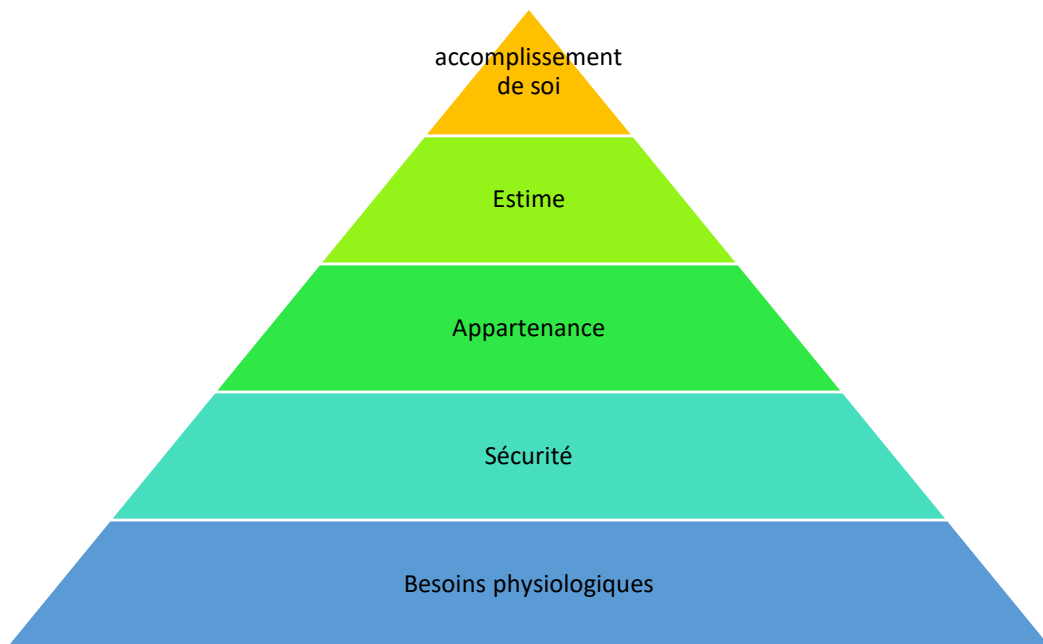




Figure 4 : Théorie X, MCGregor, 1960



Figure 5: Théorie Y



*Figure 6 : Maslow ,1968*

Nous devons compléter ces théories en ajoutant la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (Deci & Ryan, 1985).

Cette théorie est utilisée pour nous sensibiliser aux différents types de motivation ainsi qu'à ces implications dans le monde du travail.

Deci et Ryan nous expliquent que cette théorie se base sur quatre types de motivation qui seront inscrits dans un continuum selon le niveau d'autodétermination.

À l'extrême gauche se trouve le manque de motivation (Amotivation) se définissant par (Figure 7) (Deci & Ryan, 1985) :

- Des niveaux d'énergie bas
- Un non-engagement
- Un manque de régulation du comportement

- Relié à des conséquences négatives au travail.

La motivation contrôlée englobe deux types de motivation (Deci & Ryan, 1985) :

- La motivation extrinsèque, dans leur travail les personnes ayant un degré élevé de motivation extrinsèque sont motivées par des récompenses externes telles que le salaire et les avantages sociaux. C'est le type de motivation avec le degré le moins haut d'autodétermination.
- La motivation introjectée<sup>6</sup> se traduit dans la vie de travail d'un individu par une valeur personnelle qui fluctue en fonction de sa performance.

Ces deux types de motivations sont reliés à plus de problèmes physiques, une santé psychologique mitigée, des coûts plus élevés et une perte de la créativité et de l'adaptation.

Ils nous expliquent également que la motivation autonome englobe deux types de motivation :

La motivation identifiée, qui nous renvoie aux valeurs personnelles et aux convictions d'un individu.

La motivation intrinsèque, les personnes trouvent un plaisir, une satisfaction et un intérêt à effectuer leurs tâches. C'est le type de motivation avec le plus haut degré d'autodétermination (Deci & Ryan, 1985).

Ces deux types de motivations sont reliés à une meilleure santé psychologique et physique ainsi qu'à des comportements plus positifs (Deci & Ryan, 1985).

---

<sup>6</sup> « L'individu commence à intérioriser les contraintes externes en se culpabilisant notamment. L'action n'est pas encore librement choisie puisque l'individu agit pour éviter une conséquence désagréable qu'il s'impose en se culpabilisant » (Deci & Ryan, 1985)

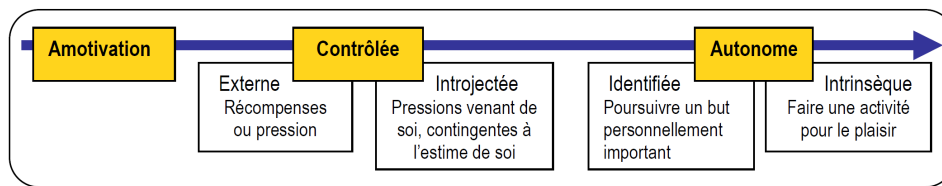


Figure 7: Source : <http://selfdeterminationtheory.org/>

Dans son ouvrage, Isaac Getz nous rappelle régulièrement que l'un des précurseurs oubliés de la philosophie des entreprises libérées est Hyacinthe Dubreuil, ouvrier et syndicaliste, qui écrivait déjà en 1948 dans "L'équipe et le ballon" : "Nous voudrions tout voir et commander de quelque poste central, sans laisser à ceux qui sont aux extrémités le soin de s'adapter eux-mêmes à la réalité qui les entoure". Ou encore : "Si l'on faisait confiance à l'initiative individuelle des ouvriers comme l'entraîneur le fait avec les joueurs de football, on ne tardera pas à voir s'opérer entre eux des arrangements et ajustements spontanés, dont l'organisation scientifique la plus poussée ne saurait prévoir les détails" (Dubreuil, 1948). Après avoir retracé quelque peu l'histoire de cette forme organisationnelle, intéressons-nous maintenant aux dimensions qui la guident.

### 4.3 Les principales dimensions

Dans son ouvrage "The human element" William Schutz nous explique que "L'estime de soi est la clé de la résolution des problèmes organisationnels" et que pour améliorer la performance des équipes, il faut travailler les individus (Schutz, 1994). L'estime de soi, le bien-être au travail et la collaboration requièrent de prendre en compte les peurs des individus d'être (Schutz, 1994) :

- 1) Ignorés → Inclusion
- 2) Rejetés → Compétence
- 3) Humiliés → Contrôle/Autonomie

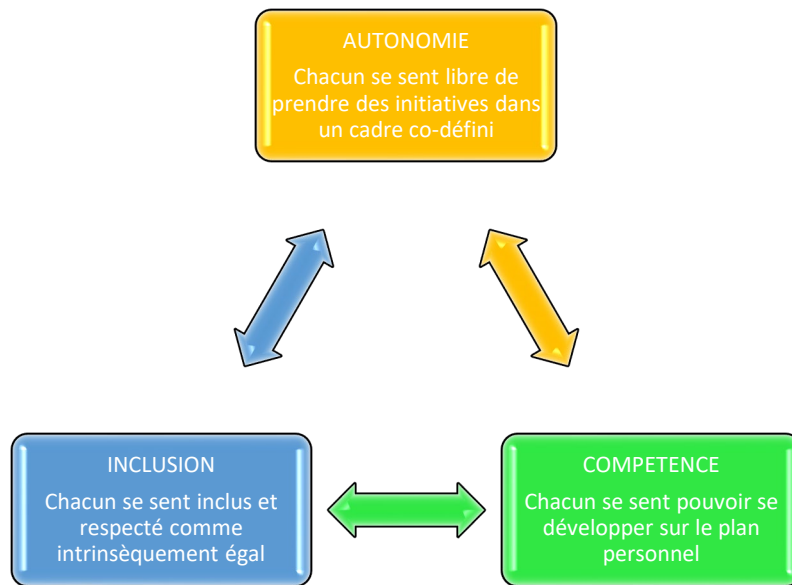


Figure 8: Source : Séance 3 Ledoux L. - Taskin L. - Management humain innovant

Nous observons que pour Isaac Getz les entreprises libérées passent d'un mode de gestion "mécanique" à un mode de gestion "organique". Les grandes dimensions du concept peuvent se décliner comme suit (Getz, 2016) :

- Allier bien-être et productivité
- Incarner une vision portée par un leader
- Partager les valeurs
- Diminuer les processus de contrôle, voire les annuler
- Rendre les salariés autonomes
- Adopter le principe de subsidiarité
- Inversion de la pyramide managériale

Isaac Getz nous rappelle à juste titre que libérer une entreprise ne veut pas dire l'anarchie au contraire, un cadre doit obligatoirement être établi, mais la voie de libération d'une entreprise doit principalement venir de son leader (Getz, 2016).

Dans un article pour la revue Philosophie et Management, Laurent Ledoux aime nous rappeler qu'il est important de noter qu'aussi bien Getz que

Laloux partagent une idée commune dans le fait qu'il n'existe pas d'approche ou de méthode pour libérer une organisation.

Cela nous amène à comprendre que en effet contrairement au concept qui laisse au leader finalement d'apprécier la situation dans laquelle se trouve son organisation et ses collaborateurs. Partant de cette analyse, nous comprenons qu'il peut alors lancer la co-construction avec ses collaborateurs à partir du moment où l'organisation fait vivre "les principes d'auto-direction, de respect et de plénitude, de développement et de raison d'être évolutive". Nous constatons également au travers des lectures que même si le management intermédiaire et les collaborateurs auront un rôle important à jouer, le dirigeant, le leader a un rôle central dans l'impulsion de la conduite de ce changement et d'en suivre les avancées (Ledoux, 2017).

Intéressons-nous au fait et surtout un peu sur comment cette transformation s'opère-t-elle ?

#### **4.4 Le leader**

Toutes les lectures des différents ouvrages ou articles convergent, nous sommes amenés à dire que c'est la remise en question du dirigeant qui sera l'impulsion décisive de la libération de l'entreprise.

Dès lors de nous dire que cette transformation de l'organisation n'aura aucune crédibilité aux yeux des collaborateurs si le dirigeant n'accepte pas cette transformation intérieure (Ledoux, 2017).

Ledoux nous rappelle en quoi consiste cette transformation intérieure, en premier lieu c'est d'arriver à mettre de côté son ego et ses craintes afin de poursuivre les principes "d'auto-direction, de respect ou de plénitude, de développement ou de raison d'être évolutive comme objectifs ultimes" (Ledoux, 2017).

Ensuite, nous constatons également que le leader libérateur peut faire partager très clairement une vision et des valeurs communes au sein de l'entreprise, pour ensuite définir le cadre (Règle de vie, fonctionnement de l'entreprise...). "Le leader libérateur co-crée les deux socles de l'Entreprise

Libérée avec ses salariés : la vision (bien que certains entrepreneurs le fassent tous seuls puis la partagent) et surtout, les valeurs communes qu'il doit faire émerger. C'est pour cela que l'Entreprise Libérée est indissociable du processus de libération conduit par le leader libérateur avec les salariés" (Getz, 2015)<sup>7</sup>.

Ainsi Bob Davids, propriétaire de Sea Smoke Cellars, dit à ses salariés : "Je serai absent huit mois [...]. Si vous avez le sentiment qu'il faut absolument me contacter, qu'il faut impérativement que je m'occupe de votre problème, je vous demande de vous allonger. Quand cette impression aura disparu, relevez-vous, réglez le problème et envoyez-moi un e-mail pour me faire connaître la solution" (Getz, Carney, 2016).

Isaac Getz nous explique aussi que l'élément déclencheur de ces leaders est une autre vision insufflée à leur collaborateur, tournée vers « pourquoi » je dois réaliser cette tâche et non « comment » je dois réaliser une tâche. Intéressons-nous quelque peu à cette différence...

#### **4.5 L'entreprise "Comment" vs "Pourquoi"**

Dans l'ouvrage d'Isaac Getz et Brian M. Carney "Liberté and Cie", il nous explique que Zobrist définit le leadership en établissant la distinction suivante : "Il existe deux sortes d'entreprises : les entreprises "comment" et les entreprises "pourquoi" (Getz, Carney, 2016).

Nous comprenons dès lors que dans les entreprises "**comment**", on détermine principalement les procédures et les tâches à effectuer, celles-ci s'accompagnent de contrôle afin de s'assurer que la procédure qui détaille comment faire son travail soit bien suivie. Entreprise hiérarchique, bureaucratique, modèle type "commandement et contrôle" avec la conviction qu'il faut contrôler les salariés et leur dire comment faire leur travail. Zobrist porte à notre connaissance les deux conséquences de cette méthode (Getz, Carney, 2016).

---

<sup>7</sup> L'entreprise libérée est une question de philosophie, ses créateurs... des anti-bureaucrates. Le monde.fr 04/06/2015

- 1) Les salariés sont finalement sur une multitude de facteurs, mais pas sur l'objectif (le travail réalisé et le client satisfait).
- 2) Difficulté de modifier la moindre règle étant qu'il faut sans cesse des approbations de la ligne hiérarchique. C'est ce que Zobrist appelle la "chaîne de comment".

Finalement, il est impossible de faire le travail sans désobéir à un chaînon de la ligne hiérarchique.

À l'opposé, Zobrist nous explique qu'une organisation "pourquoi" laisse de la liberté aux travailleurs sur la manière et le comment il le réalise, seul le résultat compte. Donc on remplace une multitude de "comment" par un seul "pourquoi".

Nous pouvons donc mettre en parallèle les entreprises "comment" avec la théorie X de Mc Gregor. En effet celui-ci tente de nous démontrer que "les êtres humains sont paresseux et n'aiment pas travailler" (Mcgregor, 1960). Celui-ci étant une contrainte, il est donc important de les contrôler, de leur donner des règles, en cas d'erreur de les sanctionner (Getz, 2016). Cela correspond à l'image d'une entreprise dite "classique".

À l'instar de la théorie Y, nous pouvons alors faire correspondre les entreprises "pourquoi", en effet cette théorie part du postulat que dans le cadre de leurs activités professionnelles, les travailleurs fournissent de manière naturelle des efforts physiques et mentaux (Getz, 2016). Il est donc capable de s'autodiriger afin d'obtenir des responsabilités et semble donc qu'il peut faire preuve de créativité et d'ingéniosité dans le cadre des tâches qu'il est amené à fournir dans son travail (McGregor, 1960). On peut associer cette théorie au modèle de l'Entreprise Libérée. Mais quels sont les éléments déclencheurs de cette libération ?

#### **4.6 Les éléments déclencheurs**

Isaac Getz nous explique que l'exaspération et l'admiration sont les deux types d'expérience qui ont conduit les leaders sur la voie de la libération de leur entreprise (Getz, 2016). De l'exaspération des pratiques existantes dans la bureaucratie ou l'admiration pour une Entreprise Libérée, Isaac nous



prend en exemple Westphal (dirigeant d'une société de logiciels fiscaux) qui a commencé à écouter les gens dans son entreprise, alors ce n'est pas l'écoute qui l'a décidé à libérer son entreprise, mais la réalité qu'il a découverte après avoir commencé à écouter qui l'a excédé, et lui a inspiré cette décision.

Ensuite, il nous explique également que dans les entreprises classiques, on manage pour les "3 %", cela signifie donc que l'on impose des règles, des notes de service pour une minorité d'irréductibles et donc ces règles contribuent au désengagement des salariés (voir enquête Gallup plus haut).

Cependant, nous comprenons que les dirigeants en quête de libération doivent absolument avoir la volonté de changer l'environnement "Comment" en "Pourquoi", être capables de dire à leurs collaborateurs autre chose que "comment" résoudre un problème qui n'est pas de leur ressort et de poser cette question "vous, que proposez-vous ?".

Mais, finalement Isaac Getz nous dit que la véritable avancée est de pouvoir afficher et communiquer sa vision et les valeurs partagées à tous les collaborateurs de l'entreprise (Getz, 2016).

L'histoire de Chrono Flex nous permet de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises libérées.

#### **4.7 L'histoire de Chrono Flex (Gérard A, Voltot A, 2016)**

Gérard et Voltot nous expliquent l'histoire de Chrono Flex, c'est en 1995 qu'Alexandre Gérard lance son entreprise de dépannage de flexible hydraulique sur site. Son rêve "un réseau d'intervention, un véritable SAMU du flexible qui arrive et dépanne dans l'heure". Douze ans après sa création, il est à la tête d'un porte-avions (image importante, car il a beaucoup de ponts... comme son organisation et ses strates) puissant, plus de cent mille interventions par an avec plus de cinquante pour cent de parts de marché. Ils nous expliquent alors qu'avec la crise de 2009, tout s'effondre pour cette entreprise avec une perte de trente-quatre pour cent de son chiffre d'affaires ; ce qui l'oblige à licencier des gens qu'il n'avait pas forcément envie de congédier. C'est un véritable drame après quinze ans de

sacrifices et de travail acharné. Les jours passent et Alexandre ne voit toujours pas comment remettre à flot son magnifique porte-avions... Quand un jour, il reçoit une invitation pour assister à une conférence de Jean François Zobrist (ancien patron de la fonderie Picarde FAVI) “L’entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle existe, nous l’avons rencontrée”.

Cette conférence lui fait comprendre qu’il a commis deux erreurs fondamentales :

- 1) Il a géré son entreprise pour les 3 %. Il s’agit des gens qui trichent et qui ne respectent pas les règles et donc pour tenter de les contraindre, il rajoute des règles et des notes de service. En réalité en faisant cela, c’est toute l’entreprise qu’il punissait et il en limitait complètement la capacité d’action et de réaction.
- 2) Il a gardé le pouvoir dans son giron et donc privé l’entreprise de sa plus belle richesse, la puissance de l’intelligence collective.

Le processus de libération de l’entreprise va commencer à se mettre en place et il va privilégier l’action à la communication, il va agir sans rien dire.

Il met directement trois chantiers en place :

- 1) Reconstruire la vision et les valeurs, redéfinir ensemble le terrain de jeu et en choisir ses règles. Un rêve commun de tous.
- 2) S’attaquer aux “petits cailloux”, les irritants du quotidien. Exemple : un ordinateur qui ne fonctionne pas, une machine qui se dérègle tout le temps.
- 3) Supprimer les signes de pouvoir, exit les titres sur les cartes de visite, les grands bureaux personnels, les places de parking.

Il décide également de diffuser cent pour cent des décisions stratégiques. En parallèle, il lance des démarches avec des coachs pour explorer les croyances et travailler sur le lâcher-prise et un an après il peut dire adieu à son porte-avions et bienvenue aux speedboats, ces petits bateaux rapides, efficaces et dynamiques.

Les équipiers sont nés, ils vont, par un processus d'élection sans candidat choisir eux-mêmes leur leader, le capitaine. Cinq mois après le lancement, Alexandre décide de faire le tour du monde avec sa femme et ses enfants. À son retour une surprise l'attendait, le chiffre d'affaires avait augmenté de quinze pour cent et la marge a été multipliée par quatre.

Aujourd'hui, dans son organisation, la clé de voûte reste la vision et les valeurs, au cœur du système : la confiance, de quatre manières :

- 1) L'information n'est plus un enjeu de pouvoir.
- 2) Le principe de volontariat au groupe de travail.
- 3) L'autocontrôle.
- 4) Développer une culture de l'erreur (acceptation et encouragement).

Les capitaines sont cooptés par les équipiers pour un mandat de 3 ans. Les anciens managers sont reconnus pour leur expertise et ils la partagent dans le but de les faire grandir. Les décisions, deux processus :

- 1) L'assemblée des capitaines se réunit toutes les six à huit semaines pour trancher sur les grandes décisions de l'entreprise.
- 2) Au sein des groupes de travail sur base de volontariat.

Et enfin le job du dirigeant :

- 1) Remettre la vision au cœur de l'action tous les jours, privilégier la question plutôt que la réponse.
- 2) Créer un environnement nourricier, comme un jardinier pour aider ses plantes à grandir.
- 3) Rôle de gardien, car la liberté est fragile et d'être le garant de cette culture.

#### **4.8 La gestion des conflits :**

Lippmann nous explique qu'en entreprise, des paroles peuvent paraître anodines aux yeux de certains collaborateurs, mais génèrent de réelles tensions pour d'autres. Celles-ci s'apparentent bien souvent à des conflits non résolus qui dans la durée pénalisent les collaborateurs et leurs collègues

(Lippmann, 2015)<sup>8</sup>. S'ils ne sont pas résolus rapidement, ils sont très pénalisants pour la performance de l'entreprise, car ils bloquent les relations et obligent à faire des efforts pour les contourner (Lippmann, 2015).

Laloux nous explique que dans une entreprise classique, bien souvent, on va trouver son responsable hiérarchique afin qu'il règle un problème, qu'il mette tout le monde d'accord et qu'il tranche si personne n'est d'accord. Mais bien souvent les conflits sont passés sous silence avec l'espoir que le conflit se règle tout seul... Imaginez la frustration. Dans une entreprise auto gouvernée (Laloux, 2015), on ne ferme pas les yeux sur le conflit, on peut le décliner sous trois méthodes :

- ⇒ Des réunions sont organisées régulièrement où chacun pourra s'exprimer en toute bienveillance et tenter de résoudre le conflit.
- ⇒ Si le conflit est déclenché, une procédure est mise en place, celle-ci prévoit plusieurs rencontres entre les personnes en conflit et les personnes concernées.
- ⇒ Pour améliorer la communication et augmenter les relations interpersonnelles, une formation à la communication non violente est prévue.

Nous pouvons donc conclure qu'il existe bien un véritable processus de gestion des conflits au sein des entreprises libérées.

## **4.9 La prise de décision**

Nous commencerons ce point par la définition du dictionnaire Larousse, "Choisir entre des personnes, des éventualités, opter pour une conclusion définitive qui tranche un débat, une difficulté" (Larousse, 2020). Nous pouvons donc en déduire que l'action de décider résulte en une opinion exprimée, un jugement prononcé (Heitz, 2013). Si nous nous reportons aux organisations dites "classiques", les décisions sont souvent prises par les managers et dirigeants d'entreprises.

---

<sup>8</sup> Sources : <http://www.organisationliberee.fr/les-chroniques-de-gilbert-liberez-les-conflits/> (Lippmann, 2015)

Nous observons qu'un des piliers de ces entreprises libérées est certainement le mode de prise de décision qui permet une fluidité sans pareil dans leurs organisations. Finis les barrières hiérarchiques et les comités qui ne cessent de rallonger les délais dans les entreprises traditionnelles.

Prenons comme exemple une décision sur une augmentation salariale.

Dans une entreprise "classique", comment décide-t-on qui gagne combien ? Bien souvent, c'est le responsable/directeur qui s'est vu attribuer une enveloppe budgétaire en début d'année et qui décide à qui il donne des augmentations de salaire. Le processus de distribution n'est pas forcément identique pour tous les salariés et surtout, cela laisse place à des frustrations des travailleurs qui ne connaissent pas forcément la raison.

Frédéric Laloux nous explique alors le processus sur le même thème de l'entreprise Morning star<sup>9</sup>. Elle emploie près de quatre cents personnes toute l'année et durant l'été deux mille quatre cent étant donné la saisonnalité de la culture des tomates. L'entreprise a mis en place une organisation type Entreprise Libérée, donc sans hiérarchie. À la fin de l'année chaque salarié est invité à écrire une lettre pour y indiquer son augmentation souhaitée, ils rassemblent également tous les traces qui attestent de quoi ils sont fiers et des feed-back de leurs collègues. Ensuite on vote pour un comité qui va récolter toutes ces lettres, les calibrer puis renvoyer un avis. Cela peut être de l'ordre de "Tiens vous avez peut-être été un peu trop humble vous pourriez vous donner une augmentation plus conséquente" ou inversement "Bon 6 % ça nous paraît un peu beaucoup par rapport à ce vous avez fait cette année". Chacun est ensuite libre d'augmenter, de baisser son augmentation ou de ne rien faire sachant que les avis et les décisions prises par chacun sont rendus publics. (Laloux, 2015).

Nous concluons alors que ce mode de prise de décision n'est rien d'autre qu'une manière de responsabilisation collective, en effet elle fait table rase des relations boss-subordonné. L'individu retrouve ainsi tout son libre

---

<sup>9</sup> Entreprise californienne qui transporte et transforme en ketchup cinquante pour cent des tomates produites aux États-Unis.

arbitre permettant à chaque salarié de faire avancer les choses et surtout d'innover !

#### **4.10 Vers des équipes plus autonomes**

Frédéric Laloux nous explique que l'autonomie et le renforcement de prises d'initiatives sont certainement un des piliers de l'Entreprise Libérée. Dans les organisations opales, Laloux nous explique même qu'il constate une réelle motivation de la base à l'autonomie à l'inverse du management qui perd une forme de pouvoir (Laloux, 2015).

Finalement que comprenons-nous de l'autonomie au travail ?

Bien souvent, l'étymologie nous donne un regard sur la signification des mots, autrement dit, l'autonomie vient du grec "*auton*" (soi-même) et "*nomos*" (la loi, la règle, l'organisation) : nous pouvons donc dire qu'il s'agit de déterminer soi-même ses propres règles...

Christophe Everaere nous explique que l'autonomie au travail renvoie à l'idée de "capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation, voire de liberté au travail" (Everaere, 2017).

Il nous explique également que les principaux bénéfices pour une organisation sont les suivants :

- Rapidité de décision et plus appropriée aux problèmes locaux ;
- Plus de souplesse dans la gestion des événements imprévisibles ;
- Gain de temps dans la ligne hiérarchique ;

Nous pouvons reprendre cette phrase de Crozier : "Les membres d'une organisation supportent de moins en moins les règles et les ordres de la hiérarchie. L'évolution vers la liberté de choix dans tous les domaines entretient, avec l'individualisme croissant, une demande et une possibilité d'autonomie personnelle" (Crozier, 1989).

Nous nous apercevons qu'actuellement les collaborateurs veulent davantage le droit à la parole et certainement lorsqu'il s'agit de leur avenir, en fait ils veulent simplement plus de liberté en accord avec leur point de vue. Dans ce

sens, Isaac Getz aime nous rappeler que “dans toutes les sphères de l’existence, nous exigeons de pouvoir prendre nos décisions en toute liberté”, dans la plupart des entreprises, à l’inverse, “trop de gens sont étouffés, entravés, contrariés et paralysés par la bureaucratie” (Getz et Carney, 2016). Dans la phase de libération d’une entreprise, le leader nous explique qu’il cherche à favoriser l’autonomie des décisions et donc l’absence de contrôle de la ligne hiérarchique.

L’étude empirique nous montrera certainement de quel degré d’autonomie dispose un collaborateur d’une Entreprise Libérée, mais également dans une Entreprise de Travail Adapté ce qu’il entend par « autonomie ». Nous pouvons en déduire qu’il est certain que l’autonomie est en complète contradiction avec le contrôle, celui qu’imposent les entreprises tayloriennes ou encore bureaucratiques.

#### **4.11 Les points communs**

Il nous apparaît opportun de relever les points communs entre toutes les entreprises ayant décidé de libérer leur organisation, cela dans tous les domaines et secteurs d’activités des entreprises. Les identifier pourra nous aider à mieux synthétiser et comprendre leur raison d’être, mais également en quoi les entreprises dites “classiques” dysfonctionnent (Bismuth, 2015).

- \* Allier bien-être au travail et productivité :

Le modèle part du postulat que si nous allions autonomie et engagement, cela permet de fonctionner plus efficacement dans un environnement changeant et donc le bien-être au travail est un facteur de pérennité de l’entreprise (Bismuth, 2015).

- \* Une vision portée par un leader charismatique exemplaire et humble  
Partager la vision de l’entreprise permet aux collaborateurs de toujours connaître pour qui et pourquoi il travaille et donc, in fine, augmenter le sentiment d’appartenance qui a un impact sur la santé et la performance des collaborateurs (Bismuth, 2015).

- \* Avoir des valeurs partagées

Comme pour la vision, il est primordial d'afficher et de communiquer les valeurs de l'entreprise, dans beaucoup d'organisations classiques, celles-ci restent dans la chartre de l'entreprise... Une distorsion entre les valeurs communiquées et les valeurs "en actes" contribue à rendre difficiles les relations au travail. Et donc la communication de ses valeurs est une condition sine qua non à l'existence d'une communauté de travail (Bismuth, 2015).

- \* En finir avec les contrôles

Dans les entreprises classiques, les contrôles représentent un coût énorme : "Un coût économique évident puisqu'il faut mettre en place des systèmes de contrôle très lourds, mais également un coût psychologique plus difficile à cerner : puisque l'acteur ne se sent pas reconnu, il va rapidement se désinvestir, ce qui aura un impact sur la qualité de son travail" (Bismuth, 2015).

De ce fait, les responsables passent la moitié de leur temps à contrôler ou établir des rapports de suivi. L'Entreprise Libérée part du principe que chaque salarié est le meilleur expert dans son domaine et, à ce titre, il est légitime pour gérer son activité et comme dit l'auteur "Soudain "le" travail devient "son" travail" (Bismuth, 2015).

- \* Rendre les acteurs autonomes

Qui dit autonomie dit confiance, l'Entreprise Libérée part du postulat que par définition l'humain est loyal et compétent. C'est en complète opposition avec les processus verticaux des industries tayloriennes qui freinent toute autonomie. Le bien-être au travail n'est pas seulement le fait de la qualité de vie matérielle (un joli bureau, une belle cafétéria), mais aussi liée au sentiment d'être responsable de ses actes.

La fonction première du travail est de "se réaliser", cet objectif peut alors être atteint lorsque nous avons conscience d'avoir un véritable rôle au sein de l'organisation (Bismuth, 2015).

- \* Adopter le principe de subsidiarité



“Le principe de subsidiarité rend chaque individu et chaque collectif légitimes pour prendre les décisions qui leur incombent au niveau où ils se trouvent” (Bismuth, 2015). Cela a pour principale conséquence de rendre inutile un certain nombre de fonctions intermédiaires (Bismuth, 2015).

\* Inverser la pyramide managériale

Dans une entreprise, la création de richesses est principalement réalisée par les équipes opérationnelles. Si on l’inverse la pyramide et que les équipes prennent des décisions sur les investissements, les embauches.... Le management devient alors au service de ses équipes qui seront forcément au service des clients. “Le chef a pour rôle d’aider à la réflexion, mais il ne prend pas de décision. Le manager n’est plus un transmetteur de décision, mais un pourvoyeur de sens” (Bismuth, 2015).

Ces sept points tentent de nous démontrer que les “middle managements” dans les organisations ne servent finalement qu’à faire le relais des informations montantes et des décisions descendantes. Mais aussi de remettre au cœur des préoccupations l’humain qui a souvent été oublié dans d’autres organisations.

L’auteur nous rappelle qu’“aucune organisation n’a un modèle à 100 % tayloriens ou à 100 % libéré. L’intérêt de cette démarche, pour une entreprise, est de confronter son mode de fonctionnement à celui des structures libérées. Et surtout d’évaluer la cohérence qu’il y a – ou non – entre son organisation et son projet” (Bismuth, 2015).

## **5. L'Entreprise Libérée dans le secteur des ETA ;**

### **Mythe ou réalité ?**

Une constatation révélatrice sur les différentes entreprises ayant libéré leur organisation, met en évidence sept points communs.

Il semble opportun de vérifier si certains de ceux-ci peuvent être appliqués dans le secteur des ETA en général ?

#### ***1. Allier bien-être au travail et productivité***

Pour que l'humain s'épanouisse dans son travail, il faut qu'il en comprenne l'utilité et l'importance pour les autres... essentiellement pour le client.

Il semblerait que "le client" ne soit pas toujours au cœur des préoccupations des travailleurs parce que le middle management est occupé à contrôler les travailleurs, le produit fini, à mettre des procédures en place, à régler des problèmes de qualité et à gérer ses équipes.

Il conviendrait, avant de mettre "le client" au centre des préoccupations, de mettre "l'humain" au centre des préoccupations des responsables.

#### ***2. Une vision portée par un leader charismatique exemplaire et humble***

Bien souvent, la vision de l'entreprise n'est pas partagée de tous, mais elle est connue. La question serait : est-elle compréhensible de tous ?

Une expérience a été menée au sein d'une ETA. Lancer une réflexion sur la vision d'un atelier en particulier pour les cinq années à venir.

Le groupe de travail mis en place était composé de dix personnes des strates suivantes : Middle management – Direction – Conseil d'administration.

Les voici :

- 1) Être le leader (la locomotive) sur le marché belge et du nord de la France dans le conditionnement des poudres et liquides.

- 2) Développer les activités existantes afin de pérenniser des emplois adaptés et poursuivre sa progression.
- 3) Innover dans des activités adaptées nous permettant de nous démarquer des autres ETA. Il n'en reste que l'opposition sociale/économique reste encore en tension.

***La conclusion a été, la vision est connue, mais pas partagée par tous. Il est évident qu'il faut travailler ce point avec les équipes afin de trouver un mode de communication plus efficace.***

### ***3. Avoir des valeurs partagées***

Les valeurs ne sont pas encore partagées de tous, mais connues.

Il a également été entrepris en même temps une autre réflexion sur les valeurs, mais contrairement à la vision, on y avait inclus dans le groupe de travail des salariés provenant directement du secteur opérationnel.

On a pu constater que certaines valeurs commençaient à être partagées de tous dont notamment :

- Qualité
- Performance
- Bien-être
- Travailler dans la reconnaissance
- Créativité

### ***4. Mieux gérer les contrôles***

Les organisations actuelles font souvent référence aux :

- 1) Contrôle sur les directeurs : Il n'est pas fréquent que le contrôle se fasse en direct. Les objectifs sont fixés et on contrôle les résultats obtenus.

C'est du "Management by Objectives" (MBO). Le niveau direction a souvent une grande autonomie pour gérer leur département. Le top manager dirige l'entreprise avec des indicateurs clés (KPI's).

- 2) Contrôle sur le middle management : Par contre, il n'est pas rare de constater que tous les directeurs contrôlent leur travail.

- 3) Contrôle sur les travailleurs : ce sont les contrôles classiques. La plupart des travailleurs des ETA nécessitent un contrôle afin de s'assurer de la finalité du produit et, parfois, aussi par manque de capacités intrinsèques. Il est aussi évident que certains travailleurs aiment le travail à la chaîne sans devoir se poser de questions.

## **5. *Rendre les acteurs autonomes***

- 1) Autonomie des directeurs : D'une manière générale, les directeurs travaillent en complète autonomie dans leur département. Il reste parfois quelques irréductibles qui nécessitent une intervention, voire une décision. C'est exigeant l'autonomie, car il faut prendre ses responsabilités et, de plus, il reste la peur de la sanction.
- 2) Autonomie du middle management : Ne travaille pas de manière autonome, demande souvent l'autorisation pour entreprendre des actions. C'est compliqué, car beaucoup de personnes dans cette catégorie sont des moniteurs.

La CCT<sup>10</sup> de 2002 définit la mission de moniteur comme “encadrer les travailleurs handicapés... Il est en charge de tout un travail de suivi, de surveillance, mais aussi de préparation de la production”.

## **6. *Adopter le principe de subsidiarité.***

Il s'agit aussi d'une forme d'autonomie.

Il est possible de déléguer certaines tâches, mais il n'en reste pas moins que la direction générale est souvent sollicitée pour prendre les décisions.

---

<sup>10</sup> CCT : Acronyme de Convention Collective de Travail : La convention collective de travail (CCT) est un accord conclu entre une ou plusieurs organisations de travailleurs et une ou plusieurs organisations d'employeurs ou un ou plusieurs employeurs. Dans cet accord sont fixées les relations individuelles et collectives entre employeurs et travailleurs au sein d'entreprises ou dans une branche d'activité et les droits et devoirs des parties contractantes sont réglés. Source : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/conventions-collectives-de>

Il semble que c'est un point délicat à mettre en place dans les ETA, car il est directement tributaire des points comme l'autonomie et les contrôles.

Il semble donc important que ces points soient résolus avant de passer à la finalité de la subsidiarité.

## **7. *Inverser la pyramide managériale***

La qualité finale des produits peut en dépendre. On est tenté de dire que c'est même essentiel.

Ce sont les travailleurs des lignes de production qui connaissent au mieux les axes et pistes d'améliorations possibles. Ils ne sont, cependant, pas toujours capables de prendre des décisions sur des investissements, des emplois...

Des efforts réels sont faits pour que les informations ne restent pas en haut de la pyramide et deviennent des enjeux de pouvoir, mais force est de constater que ceux et celles qui créent finalement la richesse dans l'entreprise n'ont pas forcément les bonnes capacités ou ne veulent pas prendre les décisions.

***En résumé, cette dimension est difficile à mettre en œuvre dans son concept intégral dans une ETA.***

On peut constater que certains aspects sont sur la voie de l'Entreprise Libérée, mais que souvent ils demandent encore de la réflexion surtout dans la manière de les mettre en œuvre.

On constate aussi, que d'autres points ne sont pas adaptés pour les ETA. Pour ces points spécifiques, il y aura une réelle préparation avant d'imaginer leur mise en œuvre.

L'analyse empirique doit permettre de comparer :

- ❖ La théorie des entreprises qui ont adopté le modèle de l'Entreprise Libérée.

- ❖ Des Entreprises de Travail Adapté.
- ❖ La vision d'un directeur d'ETA

## 6. Analyse empirique - Enquête sur le terrain

### 6.1 Description de la démarche

*En pleine crise du Covid-19, j'ai été amené à modifier la méthode et le canal de communication pour effectuer les entretiens. Il m'était impossible de me rendre physiquement sur le terrain pour pouvoir questionner les personnes choisies.*

Lors d'une enquête, le chercheur est mené à se rendre sur le terrain pour y mener des entretiens, nous avons fait le choix que ceux-ci soient qualitatifs. "Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants." (Mays et Pope, 1995, p. 43).

L'enquête en elle-même est menée au travers d'entretiens dont il existe plusieurs types. Le professeur Moens lors de son cours de Méthode de Recherche en Science Sociale nous définit celle-ci comme "une situation de communication orale dans laquelle le chercheur tente d'obtenir d'un informateur une connaissance précise d'un comportement, d'une motivation, d'une représentation, etc." (Moens, 2017). Mais également de nous définir les différents types d'entretiens comme suit :

- L'entretien non directif (ou libre)  
À partir du thème donné par l'enquêteur, c'est l'enquêté qui organise son discours. L'enquêteur joue un rôle de facilitateur qui l'écoute et le comprend de manière neutre, sans intervenir.
- L'entretien semi-directif (ou entretien guidé)  
Lors d'un tel entretien, on prévoit d'aborder une série de thématiques sans que l'ordre de celles-ci soit anticipé. On doit alors

prévoir un guide d'entretien qui reprend ces thèmes et des questions "d'accroche" permettent de structurer l'entretien.

- L'entretien directif

Est très proche d'un questionnaire où ne figure finalement que des questions ouvertes.

- D'autres types d'entretiens : Le récit de vie et le focus group.

|                              | Directif                                                                                                                               | Non directif                                                                                          | Semi-directif                                                                                                                           |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Principales caractéristiques | Collecte rapide de réponses à des questions spécifiques, visant à assurer la fiabilité ou la mesure d'informations et de concepts clés | Conversation libre nécessitant une grande empathie et visant la collecte de propos et de récits bruts | Collecte de réponses riches visant à comprendre des pratiques et/ou les perceptions des individus en lien avec la question de recherche |
| Questions                    | Préparées à l'avance et posées dans un ordre précis                                                                                    | Non préparées à l'avance                                                                              | Trame <i>flexible</i> préparée à l'avance                                                                                               |
| Paradigme épistémologique    | Hypothético-déductif                                                                                                                   | Inductif                                                                                              | Abductif                                                                                                                                |

Figure 9 : Caractéristique des trois grands types d'entretiens (Chevalier, F. & Meyer, V. 2018)

En pratique, nous choisissons des entretiens semi-directifs qui auront pour objectifs d'interroger trois dirigeants ou responsables de ressources humaines d'entreprises qui ont décidé de changer le management de leur organisation, à savoir :

- ❖ Cosucra,
- ❖ Décathlon.
- ❖ Cofidis.

Nous choisissons deux Entreprises de Travail Adapté, à savoir :

- ❖ Le trait d'union.
- ❖ Les ateliers de Tertre.



Au terme de cette enquête, nous établirons une comparaison en regroupant les mots, phrases ou termes clés que les interviewés nous auront expliqués et suivant les trois hypothèses. À savoir :

1. Une culture organisationnelle qui offre un espace ouvert et participe de manière situationnelle et plus particulièrement “l’autogestion” favorise-t-elle une meilleure gestion d’une Entreprise de Travail Adapté ?
2. La prise de décision au travers du processus d’avis favorise-t-elle une meilleure gestion d’une Entreprise de Travail Adapté ?
3. La gestion des conflits par le principe de l’engagement mutuel favorise-t-elle une meilleure gestion d’une Entreprise de Travail Adapté ?

## **6.2 Choix des questions**

Nous décidons de repartir des 7 dimensions de l’Entreprise Libérée, à savoir :

1. Allier bien-être au travail et productivité :
2. Une vision portée par un leader charismatique exemplaire et humble
3. Avoir des valeurs partagées
4. En finir avec les contrôles
5. Rendre les acteurs autonomes
6. Adopter le principe de subsidiarité
7. Inverser la pyramide managériale

Ensuite, regrouper celles-ci en 3 dimensions managériales suivant la représentation reprise sur la figure 10.

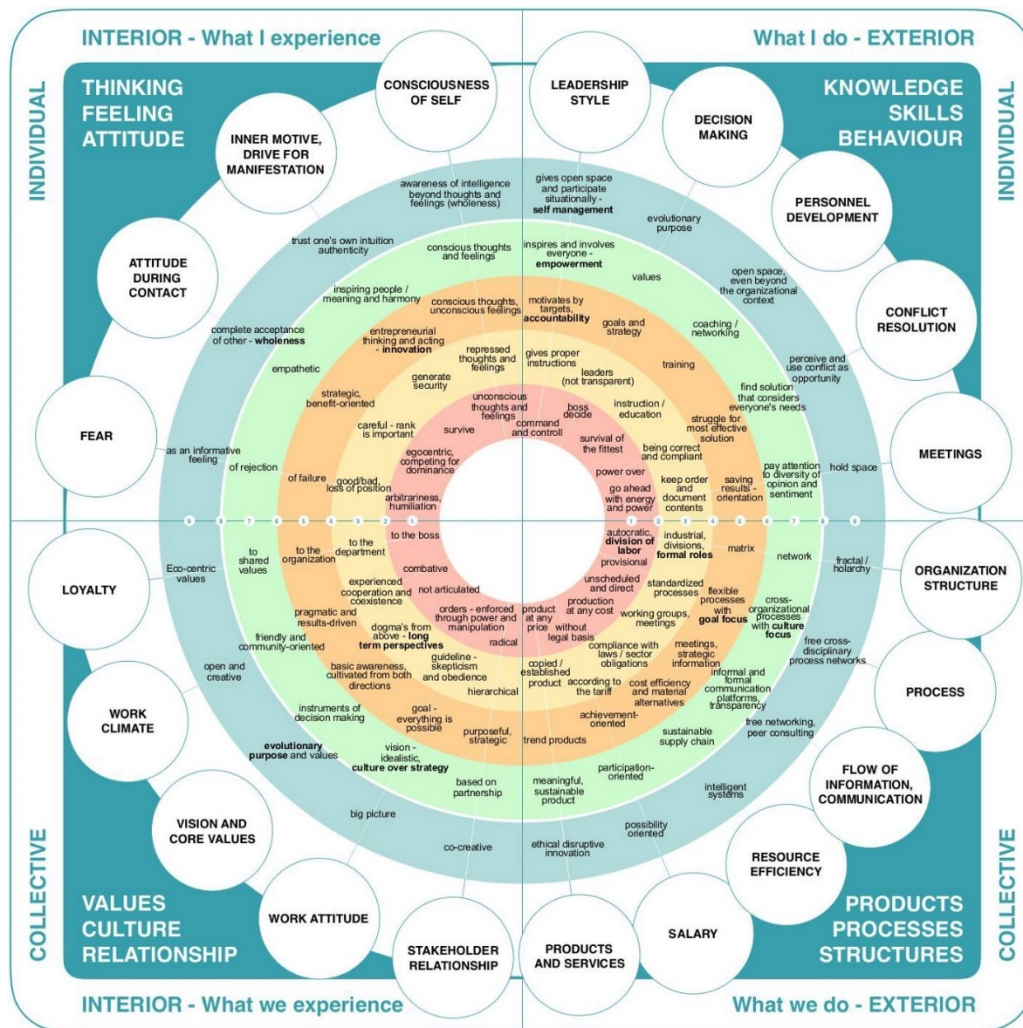


Figure 10: auteurs Szabolcs Emich, Karoly Molnar, (ReinvOrgMap)

Cette carte reprend 20 axes managériaux desquels viennent les pratiques discutées dans son livre. Elle nous montre comment les axes managériaux se manifestent dans chaque type d'organisation (couleur) de Laloux.

À partir des quatre cadrans de Wilber, Laloux a transposé les différentes cultures organisationnelles. Wilber nous explique que pour comprendre pleinement un phénomène, nous devons le regarder sous quatre facettes différentes :

1. Objectivement de l'extérieur (objectif, mesurable),
2. Mais aussi le ressenti de l'intérieur (pensées, sentiments) ;
3. Le considérer isolément (dimension individuelle),

4. Mais aussi dans son contexte plus large (dimension collective).

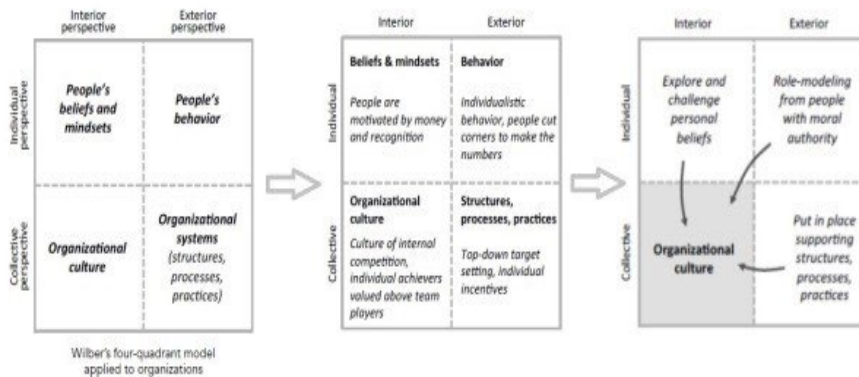


Figure 11: Source : <https://integrallife.com/four-quadrants/>

Laloux nous raconte également que pour bien comprendre une organisation, nous devons considérer quatre choses (image de gauche) :

1. Les croyances et les mentalités des gens ;
2. Les comportements des gens ;
3. La culture organisationnelle ;
4. Les structures, processus et pratiques organisationnels.

Ceci est démontré avec un exemple d'une organisation du "paradigme d'accomplissement" (image du milieu).

Enfin, afin d'aider à façonner la culture émergente de l'organisation, trois pistes peuvent être explorées (image de droite) :

1. Mettre en place des structures, processus et pratiques de soutien ;
2. Faire en sorte que les personnes ayant une autorité morale donnent l'exemple du comportement associé à la culture ;
3. Inviter les gens à explorer comment leur système de croyances soutient ou sape la culture.

Un dernier aperçu intéressant que Laloux partage est que souvent, la raison pour laquelle la culture est si difficile à maintenir, c'est parce qu'elle est en contradiction avec les trois autres facettes de l'organisation.

Par exemple : maintenir une culture d'autonomisation au sein d'une organisation structurée hiérarchiquement...

## 6.3 Analyse des entretiens

Pour analyser les cinq entretiens, la méthode choisie est le résumé.

Jolibert et Jourdan de nous définir le résumé comme “un rapport synthétique qui reprend les principaux enseignements de l’étude tout en reflétant la richesse et les nuances des extraits d’entretiens les plus significatifs” (Jolibert & Jourdan, 2011, p. 50). Pour ce faire, chacune des parties de l’entretien sera analysée, résumée et illustrée au moyen de différents verbatim définis “comme la reproduction fidèle des propos pertinents de l’informant” (Jolibert & Jourdan, 2011).

Nous les mettrons alors en parallèle afin de déceler les us et coutumes que les interrogés mettent en place dans leur organisation, ces derniers seront mis en lien avec certains points théoriques avancés dans notre revue de littérature.

### 6.3.1 Partie 1 : Le type de Leadership.

Nous consacrons cette partie de l’analyse à la compréhension du type de leadership de chacune des organisations et donc, pour pouvoir valider ou invalider :

#### **L'hypothèse 1**

*Une culture organisationnelle qui offre un espace ouvert et participe de manière situationnelle et plus particulièrement “l’autogestion” favorise-t-elle une meilleure gestion d’une Entreprise de Travail Adapté ?*

**Question 1 :** *Comment est structurée votre organisation ? /Répartition des tâches/fonctions (Organigramme). Pourriez-vous m’envoyer une copie de votre organigramme ? Combien de niveaux y a-t-il ?*

Nous pouvons constater que trois entreprises adoptent une organisation de type pyramidale (Entreprise B, D, E).

Thietart dans une revue consacrée au management nous explique qu'il existe trois grandes catégories d'organisation à savoir :

1. **L'organisation par fonction** (au sens large).
2. **L'organisation par opération.**
3. **L'organisation matricielle.** (Thietart, 2017).

Dans notre cas, nous pouvons dire qu'il s'agit d'organisation par fonction qui se caractérise par un regroupement de tâches suivant le critère de spécialisation pour exemple, le département des Ressources Humaines, commerciale, production... (Thietart, 2017). “

- *Organigramme relativement encore assez pyramidal, mais qui a tendance à se lisser”* (Entreprise B), “
- *Organigramme à 4 niveaux (Ouvriers – contremaître – responsables de productions – directeur)”* (Entreprise D)
- *Organigramme actuel est vraiment scindé en trois parties avec l'administratif, la partie commerciale et la partie production”* (entreprise E).

Nous observons que les deux autres entreprises (A&C) sont organisées différemment.

Nous pouvons constater qu'une d'entre elles a complètement supprimé l'organigramme. “*L'organigramme, il n'y en a plus vraiment [...]*

*On est organisé comment ?*

*On a différents réseaux”.* (Entreprise C),

Une structure en réseau est une forme d'organisation qui mobilise plusieurs collaborateurs de connaissances et de statuts différents dans le but d'unir leurs connaissances et compétences (Ferrary, M., Pesqueux, Y., 2004).

Enfin l'entreprise A, nous explique que l'organigramme existe toujours, mais ils ont changé la signification de la hiérarchie “*on passerait d'une*

*hiérarchie de pouvoir à une hiérarchie de compétence” ou dans cette même entreprise, nous entendre dire du dirigeant qu’il a invité tous les collaborateurs dans un cinéma et dire “Voilà, il faut que l’on change d’organisation, parce que si l’on continue comme ça, ça n’ira pas. On ne peut pas continuer à tout décider, alors que l’on n’est pas les meilleurs placés pour décider certaines choses. Il faut prendre toutes les décisions là où elles doivent être prises, au plus proche de la réalité” (entreprise A).*

Un extrait du document en annexe B de l’entreprise A “VISION COMMUNE DU COMITE DE DIRECTION SUR LA NOUVELLE ORGANISATION” *“En fait, l’organisation “classique” d’une entreprise ne permet pas suffisamment d’agilité pour s’adapter à un environnement (industriel, concurrentiel, réglementaire…) de plus en plus complexe et en constante évolution”.*

Nous pouvons mettre en évidence que les deux dernières entreprises se rapprochent plus du concept de Frédéric Laloux, “les entreprises Opale ont trouvé la façon de transformer les hiérarchies pyramidales et bureaucratiques en systèmes fluides et efficaces d’autorité distribuée et d’intelligence collective” (Laloux, 2015).

**Question 2 :** *Comment procédez-vous lorsque vous avez des tâches ? Et pour un travail en équipe ? Pourriez-vous me donner un exemple concret ? Qui donne des tâches à exécuter et à qui ?*

Nous constatons à nouveau que deux manières différentes ressortent des entretiens.

- ❖ Une première approche *“Et donc, c’est madame Y qui va chapeauter le projet [que] moi je délègue et puis elle, elle le délègue entre eux”.*

(Entreprise E) mobilise principalement le mode de délégation, cette méthode permet au responsable de se décharger de tâches moins stratégiques et donc de responsabiliser ses collaborateurs “En effet,

déléguer, c'est abandonner la responsabilité de faire une chose importante sans être sûr de la qualité de ce qui va être fait. Il faut donc accorder le temps nécessaire à une bonne préparation pour garantir une exécution efficiente" (Combalbert, L et Linardos D, 2018).

Des propos assez semblables également *"vers mon responsable commercial, qui va en discuter avec son collègue, puis qui va en discuter avec les responsables de production, puis qui vont envisager le travail en lui-même avec les contremaîtres"* (Entreprise D).

- ❖ Les trois autres entreprises nous expliquent qu'elles mobilisent des concepts complètement différents, *"une répartition qui peut se faire de manière collective, en fonction des talents, en fonction des forces des uns et des autres."*

***On va se répartir**, en disant : tiens, comment est-ce qu'on pourrait mieux fonctionner ensemble ?"* (Entreprise B) ou *"Chacun écrit son rôle [...] et le rôle est connu des autres. C'est-à-dire que les rôles sont partagés. Et dans le rôle, on a des responsabilités et des actions qu'on s'attribue, et pour lesquelles on s'attribue aussi des résultats."*

***On détermine ça en équipe.** [...] est aussi basée sur beaucoup de processus [...] On appelle ça, nos best for now"* (Entreprise C).

Enfin pour l'entreprise A c'est surtout : que celui qui décide doit en prendre la responsabilité et cela peu importe qui la prend. *"Qu'exécuter des tâches, c'est une chose ; les décider, si on veut les décider, cela veut dire qu'on en prend la responsabilité."*

*Là-dessus, il faut avoir des managers qui soient prêts à accepter : que des initiatives soient prises ; qu'ils perdent, entre guillemets, leur pouvoir de donner les ordres ; qu'ils perdent cette hiérarchie de pouvoir pour, idéalement, attendre que l'on vienne les rechercher pour dire : bon, il y a un problème. Comment est-ce qu'on peut le résoudre ? Ils deviennent ressources. Ils passent du manager donneur d'ordres à un manager ressource".*

Nous pouvons donc facilement faire le lien avec la méthode de l'organisation opale, la réalisation des tâches comme "L'absence de structure hiérarchique n'empêche pas l'existence d'une structure d'un autre ordre, qui ne repose plus sur l'organisation de postes à occuper, mais sur l'articulation de rôles à remplir. Ainsi, chaque salarié remplit des rôles techniques opérationnels, mais également des rôles de management, qui sont répartis entre les différents membres de l'équipe au lieu d'être concentrés dans les mains d'une personne. De même, les fonctions de soutien, habituellement centralisées, sont réparties entre les membres des équipes. Les équipes se chargent elles-mêmes des ressources humaines (recrutements et licenciements, formation, évaluations, plannings, etc.), des finances (achats, suivi financier, investissements, etc.), des aspects techniques (maintenance, sécurité, qualité)" (Laloux, 2015)

**Question 3 :** *Quelle est la vision de votre entreprise ? Comment et avec qui a-t-elle été construite ? (Co construction). Est-elle connue et partagée de tous ? Est-elle véhiculée lors des recrutements ?*

Il nous a été expliqué par chacune des entreprises, qu'elles ont communiqué dans leur organisation respective, leur vision : *"On a donné l'ADN de l'entreprise, vraiment l'objectif, la caractéristique que nous avons"* (Entreprise E).

Nous constatons cependant que la différence réside dans la co-construction de celle-ci :

- *"C'est moi qui dois donner la ligne conductrice à l'entreprise"* (Entreprise D)
- ou *"Elle est encore venue de notre comité de direction et donc elle n'a pas été, effectivement, coconstruite"* (Entreprise B).

Cependant deux entreprises nous exposent qu'elles ont adopté un autre principe : *"En tout cas, elle est coconstruite. [...] Mais par contre, le*



*principe de la coécriture c'est évidemment d'avoir le maximum de personnes impliquées dans l'énergie de cette vision* (Entreprise C) et *“La raison d'être a été reprise de... On a repris ce qui existait et on l'a quand même transformé. Le travail du premier groupe (qui s'appelait le groupe “raison d'être”) c'est de définir une ambition qui était une phrase... Enfin, qui est toujours une phrase reprise partout dans l'entreprise”* (entreprise A).

Ceci nous amène tout naturellement à faire le rapprochement avec la théorie de Bismuth qui nous dit que “Une vision portée par un leader charismatique exemplaire et humble : Partager la vision de l'entreprise permet aux collaborateurs de toujours connaître pour qui et pourquoi il travaille et donc, in fine, augmenter le sentiment d'appartenance qui a un impact sur la santé et la performance des collaborateurs” (Bismuth, 2015).

**Question 4 :** *Quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Sont-elles connues de tous ? Sont-elles véhiculées lors des recrutements ? Pouvez-vous me donner quelques exemples concrets au quotidien ?*

Dans la même idée que la vision, nous constatons que chacune des entreprises interrogées nous confirme que les valeurs de celle-ci sont communiquées en interne par différents canaux à noter par exemple, le journal interne, les écrans d'affichage voire même une réunion d'information, *“On a plutôt mis en avant un ADN, maintenant, qui est [Valoriser l'humain, créer du lien]”* (Entreprise B).

Nous constatons également que la grande différence réside dans la cocréation de celle-ci.

- ❖ En effet nous nous apercevons que dans trois entreprises, les valeurs ont été créées dans les bureaux de la direction et sont redescendues dans les ateliers, *“C'est mon attachée de direction, mon responsable de production et moi-même, qui avons fait plusieurs réunions et qui*

*avons fait valider par le conseil d'administration. Tout simplement”*  
(Entreprise E).

- ❖ L’entreprise D nous explique que les *valeurs* “*Elles existaient à mon arrivée [...] Maintenant, c'est un système qui était vraiment paternaliste*”,

Cuevas nous explique que le système de gestion paternaliste donne un rôle au directeur qui infantilise les travailleurs en les rendant dépendants de ses instructions. Cependant, le directeur adopte une attitude de soutien moral ou d’aide aux travailleurs. En résumé, le directeur s’occupe du soutien moral ou de l’aide à l’équipe et laisse le souci de la production aux travailleurs. Exemple : lors de la conduite d’un projet, le manager n’intervient que pour réconforter ses collaborateurs (Cuevas, 2017).

- ❖ Pour l’entreprise C, le gardien des valeurs de l’entreprise est et reste le rôle du président “*Les valeurs ont été écrites par le fondateur il y a maintenant quelque temps, puis elles ont été un peu modifiées par le président. Le précédent président, qui en a supprimé deux et qui a gardé [responsable] et [vital]*”.
- ❖ Nous constatons que l’entreprise A et B ont été dans une démarche de co-construction de celle-ci. L’entreprise A nous explique que pour elle, cela fut un grand succès “*Et donc, ce groupe de quinze a travaillé d'arrache-pied : à définir la raison d'être de l'entreprise (qui finalement a débouché sur cette ambition) ; à choisir des modes d'organisation qui semblaient nous être adaptés ; et puis à travailler les valeurs. Ils ont fait cela en quatre mois et ils ont présenté à tout le monde, de l'entreprise, en deux séances.*”

Nous pensons que durant les entretiens il y avait souvent confusion entre mission, vision et valeurs de l’entreprise.

Nous pouvons donc démontrer les écritures de Bismuth et Laloux qui nous disent : “Avoir des valeurs partagées : comme pour la vision, il est primordial d’afficher et de communiquer les valeurs de l’entreprise, dans

beaucoup d'organisations classiques, celles-ci restent dans la charte de l'entreprise... Une distorsion entre les valeurs communiquées et les valeurs "en actes" contribue à rendre difficiles les relations au travail. Et donc, la communication de ses valeurs est une condition sine qua non à l'existence d'une communauté de travail" (Bismuth, 2015). "Une culture d'entreprise fondée sur des valeurs partagées" (Laloux, 2015).

**Question 5 :** *Qui a participé au processus de création des valeurs ? Vous arrive-t-il d'en changer, si oui quel est l'élément déclencheur ?*

Nous avons sur ce sujet une réponse unanime de tous sur la question, il n'en voit pas pour l'instant l'intérêt, mais timidement de nous dire c'est qu'ils seraient ouverts à écouter et pourquoi ne pas en changer. "

*Il y a énormément là-dedans, donc avant que cela ne change, il faudrait que l'on se soit fortement trompé. Et donc, c'est moins de les adapter, que de les travailler au jour le jour pour se dire : Ah oui, c'est vrai. Je devrais changer cela, parce que c'est vrai que ce n'est pas...*

*Cela ne correspond pas à nos valeurs" (entreprise A). "*

*Chez nous, la responsabilité des valeurs est laissée au président. Je dirais presque que c'est... Je ne sais pas, j'ai l'impression que c'est sa responsabilité. En tout cas, celle [qu'il se donne]." (Entreprise C). "*

*Cela pourrait venir des collaborateurs eux-mêmes, qui voudraient peut-être retravailler cela et pourquoi ne pas mettre quelque chose en place par rapport à cela. Mais voilà, actuellement en tout cas il n'y a pas de souhait à ce niveau-là, puisque l'on vient de redécliner toute la vision" (Entreprise B).*

*"Alors, vu qu'à mon avis on a toujours travaillé sans, je pense qu'elles ne sont pas prêt de changer, pour être tout à fait honnête. Pour nous, c'est tout à fait nouveau et elles... Ces valeurs sont vraiment des valeurs et des objectifs, en même temps" (Entreprise E).*

**Question 6 :** *Est-ce que vous veillez à ce que dans votre entreprise règne un climat dans lequel les collègues peuvent s'exprimer sans crainte sur tous les sujets de l'entreprise ? Que représentent pour vous une bonne et une mauvaise proposition ?*

Nous constatons deux grandes tendances qui ressortent sur cette question.

- ❖ Une première qui consiste à dire *“Mais ça, c'est clairement ma façon de faire... la porte de mon bureau est toujours ouverte... et c'est toujours dans une optique de laisser la place à la parole, au feedback et à la remise en question. Après, je n'ai pas une réussite de 100 %, évidemment.”* (Entreprise E), “

*Dans un premier temps, l'un de mes principaux défauts c'est toujours d'expliquer. Et donc d'expliquer tout le temps le comment du pourquoi.”* (Entreprise E).

Nous pouvons en effet confirmer que ces directeurs sont accessibles pour leur collaborateur, *“Si cela part d'un travailleur, cela devient compliqué. En toute logique, il va d'abord en discuter avec mes responsables de production, si cela ne passe pas au travers du filtre des contremaîtres. Mais discuter avec moi, c'est un peu compliqué maintenant.”* (Entreprise E),

Cependant Laloux explique qu'il n'est pas facile d'aller discuter avec son patron, car il faut travailler sur sa représentation et donc, de la figure du patron dans une organisation de type hiérarchie de pouvoir (Laloux, 2015), sous-entendu que les collaborateurs ont parfois peur d'aller lui parler.

- ❖ Nous observons que les autres entreprises utilisent des méthodes de communication interne qui favorisent les échanges comme *“On utilise cette métaphore-là. De dire : Parlez de tout ce dont vous avez besoin, de tout ce qui vous... De tout ce qui vous reste comme questionnement. Posez des questions”* (Entreprise B).

Parfois nous avons même pu entendre que des outils mis en place amènent les collaborateurs à s'exprimer :

Invitation au CODIR<sup>11</sup> *“N'importe quel collaborateur peut participer aux comités de direction. Il y en a toutes les semaines et chaque semaine un collaborateur peut assister au comité de direction et prendre part, éventuellement, au débat si à un moment donné il a un argument ou quelque chose à émettre [à soulever]. Ça, c'est vraiment un des axes forts que l'on a pu mettre en place dans cette ouverture à la parole, dans...”*

❖ *Un peu, désacraliser, justement, les comités de direction tout-puissants qui décident”* (Entreprise B).

Nous observons aussi que des techniques de conduite de réunions basées sur le non-jugement et l'écoute sont mises en place “.

❖ *En fait, dans nos rituels, chaque fois qu'on commence une réunion ou un moment collectif, on a un moment qui dit : chacun doit commencer le moment en prenant un temps pour lui, pour sentir comment il se sent et puis partager avec le groupe. On a des règles de non-jugement, d'écoute. Quand quelqu'un s'exprime, l'idée c'est juste d'écouter”* (Entreprise C).

Il nous est donné de reconnaître qu'il s'agit bien là des concepts de la communication non violente, ceux-ci ont été conçus par le docteur Marshall Rosenberg, inspiré par les principes de non-violence de Gandhi. Cette approche nous permet de nous reconnecter à nous-mêmes, “à nos émotions, nos ressentis et nos aspirations profondes”. Pour établir une connexion avec une autre personne, il est indispensable d'être en lien avec soi, mais aussi avec ce que l'autre personne vit (Émotion) et ce qui la motive (Besoins). Il est surtout important que ceci entraîne donc : de s'exprimer et m'affirmer

---

<sup>11</sup> CODIR : Acronyme de Comité de Direction : est l'organe essentiel du pilotage de la stratégie d'une entreprise

sans écraser l'autre et d'écouter l'autre sans me négliger. La CNV comporte donc deux volets SOI et L'AUTRE (Lievens, 2017).

Nous constatons également qu'au fil de la discussion, d'autres concepts sont mobilisés pour permettre cette approche de confiance entre les collaborateurs et le management, il s'agit de la sociocratie.

❖ *“On a cet effet-miroir, comité de direction et puis comité de direction de collaborateurs qui ont été élus par élection sans candidat. On utilise de plus en plus d'outils collaboratifs et de sociocratie, pour justement intégrer nos process de décisions” (Entreprise B).*

La sociocratie a été initialement formalisée aux Pays-Bas dans les années 70 par G. Endenburg, conçue comme “un mode de gouvernance et de prise de décision permettant à une organisation de se comporter comme un organisme vivant, c'est-à-dire s'auto organiser” (Buck & Endenburg, 2004).

La sociocratie contraint les salariés de l'entreprise à objectiver et argumenter les objections de manière systématique. Elle rétablit des relations saines entre les individus d'une même organisation, elles reposent sur 4 règles (Autissier, Johnson, Moutot, 2016) :

#### **Règle N° 1 : La prise de décision par consentement**

La sociocratie distingue les décisions politiques (qui affectent le fonctionnement de l'unité ou l'organisation du travail) et les décisions opérationnelles (le travail au quotidien).

Pour les décisions politiques, on favorise la prise de décisions par consentement. Le terme consentement signifie une situation où il n'y a aucune objection. Dans le cas où une objection est posée, l'émetteur doit la justifier et les membres du groupe doivent échanger pour trouver une solution par consentement.

#### **Règle N° 2 : Les cercles**

Dès qu'un problème surgit, un cercle comprenant les personnes concernées par la problématique se crée. Il s'agit d'un groupe de personnes désigné pour discuter, réfléchir et donc trouver des solutions. Pour le bon fonctionnement des cercles, il est conseillé d'avoir un animateur/facilitateur des réunions et un secrétaire pour rédiger les comptes-rendus dans un souci de traçabilité des échanges.

### **Règle N° 3 : Le double lien**

Dans une organisation dite classique, c'est bien souvent les N-1 de la direction qui sont amenés à gérer à la fois la communication descendante (les directives venant des niveaux supérieurs de l'organisation) et la communication ascendante (le retour des informations de la base vers les niveaux supérieurs), cela entraîne bien souvent de la confusion dans les informations. La sociocratie établit un double entre chaque cercle et le cercle supérieur pour faire remonter les informations et une personne qui participera au cercle inférieur pour diffuser les informations et comprendre comment elles sont comprises et appropriées.

### **Règle N° 4 : L'élection sans candidat**

Une élection sans candidat désigne l'affection des personnes aux responsabilités. Tour à tour chacun des membres désigne une personne qu'il trouve la plus compétente en expliquant son choix. Le facilitateur du groupe propose un candidat dont le choix est validé par consentement des autres membres.

Nous lirons toutefois également quelques difficultés perçues par certains travailleurs, comme : un conflit de l'élitisme, un manque de communication entre les membres des cercles et les autres, un cantonnement aux décisions de moindre importance, et un frein au fonctionnement de la sociocratie liée à la culture de certains travailleurs et à leur rapport à l'autorité (Douillé, Vandewattyne et van Dale, 2015).

- ❖ *“Quand on fait des réunions sociocratiques, il y a un animateur qui donne systématiquement la parole à tout le monde et qui veille à ce que tout le monde ait donné son avis. C'est par ces exercices-là que*

*les gens apprennent à s'exprimer et à prendre la parole, parce que quand ils sont en confiance” (entreprise A).*

Et de nous dire que finalement prendre une décision sur une proposition, *“On utilise donc l'intelligence collective et la méthode sociocratique pour décider ensemble des choses qui, évidemment, sont importantes pour l'entreprise”.*

Nous ne nous attarderons pas à rentrer en détail dans l'explication des concepts de l'intelligence collective, mais simplement dans un tableau récapitulatif (figure11) reprenant quelques définitions pluridisciplinaires proposées par Greselle Olfa Zaïbet.



| Disciplines                                      | Définitions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sciences de Gestion                              | SIMON (1969) : Il s'agit d'une phase de recherche d'information, d'interprétation et de « construction d'une vision » de l'environnement à usage collectif.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                  | COURBON (1979) : On appellera intelligence collective d'une organisation, sa capacité à dégager des différentes visions des activités de cette organisation et de son insertion dans son environnement (qui sont perçues par les individus et les groupes) une intersection commune lui permettant de diriger d'une manière consciente son évolution. L'intelligence collective d'une organisation mesure sa capacité à acquérir de la connaissance.                                                                           |
|                                                  | GLYNN (1996) : L'intelligence collective est la possibilité d'un groupe pour traiter, interpréter, coder, manoeuvrer, et accéder à l'information d'une façon utile et dans un but précis, ainsi il peut augmenter son potentiel adaptatif dans l'environnement dans lequel il fonctionne.                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                  | RIBETTE (1996) : C'est une émergence culturelle, organisationnelle dû au développement entre les individus de relations de communication.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                  | RABASSE (1997) : L'intelligence collective est la mobilisation optimale des compétences individuelles à fin d'effets de synergies concourant à un objectif commun. Il y a intelligence collective lorsque l'on observe l'utilisation collective, au sein d'une entreprise, d'informations éparses détenues par différents individus au travail et que cette démarche vise à susciter un consensus d'action collective par le biais de processus individuels et collectifs.                                                     |
|                                                  | MACK (2004) : C'est une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes ...de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu.                                                                                                                                                                   |
|                                                  | ZARA (2004) : C'est un outil pour développer la responsabilité, la créativité, l'adaptabilité d'une organisation et garantir la mise en œuvre des décisions en réduisant la résistance au changement et en créant une émulation positive.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Sciences de la Communication et de l'Information | MEUNIER (1993) : L'intelligence collective est la capacité d'utiliser à leur pleine potentialité toutes les ressources de l'entreprise en vue d'assurer la production des biens ou services de qualité, de créer et de maintenir l'adéquation et l'équilibre entre missions - structures - ressources - résultats, et entre les dimensions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Elle se traduit le mieux en termes « d'adaptation et de souplesse ».                                                               |
|                                                  | BONABEAU (1994) : On parle métaphoriquement « d'intelligence » collective lorsqu'un groupe social peut résoudre un problème dans un cas où un agent isolé en serait incapable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                  | LEVY (1997) : Une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. L'intelligence collective n'est pas un objet purement cognitif. L'intelligence collective réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation toute entière ; il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles. L'intelligence collective c'est l'intelligence des groupes de travail. |
|                                                  | BESSON (2002) : L'intelligence collective est un multiplicateur des intelligences individuelles de l'entreprise. L'intelligence collective est la coordination des intelligences de l'entreprise.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                  | PENALEVA (2004) : L'intelligence collective est une hypothèse relative à la capacité d'un groupe d'acteurs cognitifs et d'agents artificiels à atteindre dans l'action une performance supérieure à celle résultant de la simple addition des compétences individuelles.                                                                                                                                                                                                                                                       |

Figure 12 : définition pluridisciplinaire (Zaïbet, 2007).

### **6.3.2 Validation Hypothèse 1 : Le Style de Leadership**

Une culture organisationnelle qui offre un espace ouvert et participe de manière situationnelle et plus particulièrement “l’autogestion” favorise-t-elle une meilleure gestion d’une Entreprise de Travail Adapté ?

Après l’analyse des différents entretiens menés, nous pouvons en déduire que les entreprises qui mettent en avant les concepts de l’Entreprise Libérée dans leur style de leadership ont surtout développé de l’agilité, de l’engagement des collaborateurs, une ouverture à la communication, mais également un nouveau mode d’organisation différent dans les rapports entre collaborateurs. C’est également la fin du manager qui dirige tout mais plutôt l’autogestion des équipes.

**Ce qui nous amène tout naturellement à valider l’hypothèse selon laquelle, une culture organisationnelle qui offre un espace ouvert et participe de manière situationnelle et plus particulièrement “l’autogestion” favorise une meilleure gestion d’une Entreprise de Travail Adapté.**

## 6.4 Partie 2 : La prise de décision

Cette partie de l'entretien a pour objectif de nous faire comprendre quelles sont les méthodes et les mœurs de l'entreprise sur un sujet important qui est la prise de décision.

Au terme de ces cinq questions, nous serons en mesure de valider ou invalider : **L'hypothèse 2**

*“La prise de décision au travers du processus d’avis favorise-t-elle une meilleure gestion d’une Entreprise de Travail Adapté ?”*

**Question 7 :** *Comment les décisions sont-elles prises dans votre organisation ? (De la plus petite à la plus grande)*

**Question 8 :** *Quelles pratiques permettent ce processus de prise de décision ? Pouvez-vous me donner un exemple ?*

Nous avons regroupé les questions 7 et 8 pour l'analyse, en effet durant l'entretien, les informant ont sans cesse répondu alternativement aux deux questions sans forcément en cadrer une.

Laloux nous explique que pour prendre une décision il n'y a que deux façons :

- De manière autoritaire : “Il y a une personne qui fait la loi et même si de nombreuses personnes risquent d’être irritées, au moins les choses avancent” (Laloux, 2015)
- De manière consensuelle : “tout le monde a son mot à dire, mais c’est souvent d’une lenteur irritante et bien souvent s’enlise.... Faute de consensus” (Laloux, 2015)

Cependant, il nous précise que “la sollicitation d’avis” évite d’une manière assez radicale de rechercher des consensus de toutes les personnes concernées par cette décision “Chacun est libre de saisir les occasions et de

prendre des décisions, mais il doit écouter ce que les autres ont à dire” (Laloux, 2015).

“ Imaginons le poids de ce processus. Nous souhaitons prendre une décision sur un sujet. Nous consultons les personnes concernées et comprenons que tout le monde est contre ce projet. Nous aurons donc tendance à ne pas poursuivre. Dans d’autres situations, nous pourrions avoir des collègues en accord, mais qui nous alerteraient à travers des points de vigilance. Non seulement ce mode de prise de décision nous empêche de nous engager sur de mauvais choix, mais en plus, si nous décidons de poursuivre le projet, il nous permet d’être vigilants sur des points que nous n’aurions pas imaginés” (Getz,)

Nous constatons lors des entretiens que les méthodes de prises de décisions des différentes entreprises ont été très marquées suivant les entreprises et leur mode d’organisation.

Nous avons été confrontés à une entreprise qui fonctionnait de manière très autoritaire, “

- ❖ *C’est à moi à prendre la décision finale, je suis payé pour cela !”, “Les ouvriers proposent quelque chose ; ils vont ensuite aller en discuter avec les contremaîtres ; les contremaîtres vont discuter avec le responsable de production ; le responsable de production vient en discuter avec moi” (Entreprise D).*

Dans la même démarche une autre entreprise dit :

- ❖ *« Généralement, les décisions vont être prises avec le comité de direction” même si parfois il arrive que des avis soit demandés, la décision reste toujours sur les épaules de la direction “Je vais prendre l’avis de tout le monde avant de décider » (entreprise E).*

Nous comprenons ensuite qu’il faille parfois ajouter une dimension à cette décision autoritaire (les décisions sont prises avec le comité de direction), c’est que le comité de direction est parfois amené à décider par consensus,

- ❖ *“Oui, mais [on l’a facile] parce qu’on s’entend bien, donc généralement, on arrive aux mêmes conclusions” (entreprise E).*

Laloux nous explique que le consensus est intéressant, car il donne à chacun une part de voix égale, mais en retire deux défauts :

1. “En pratique il dégénère souvent en tyrannie collective de l’EGO, n’importe qui a le pouvoir de faire obstacle au groupe si l’on ne prend pas en compte ses caprices et ses souhaits” (Laloux, 2015).
2. “Il dilue la responsabilité, dans de nombreux cas, personne ne se sent responsable de la décision finale” (Laloux, 2015).

À l’opposé, nous pouvons nous apercevoir qu’ils utilisent une méthode de décision par prise d’avis en intégrant les personnes concernées par ses dites décisions,

- ❖ *“... avant, le marketing décidait un peu dans son coin des campagnes qu’ils allaient pouvoir faire et donc la partie commerciale subissait un peu en fonction des campagnes. Et là, maintenant, c’est le marketing et le commercial qui se réunissent régulièrement, avec des conseillers qui ont le client en ligne, pour faire remonter aussi les réactions du client, pour dire : Oui, mais attention, si vous faites cela, voilà l’impact que cela peut avoir sur nos clients.” (Entreprise B).*
- ❖ *“On a un processus de demande d’avis, un processus de consultation. On peut tout décider, à condition de consulter les personnes importantes liées à cette décision, et généralement c’est qui ? C’est les experts, c’est parfois des anciens, et c’est parfois les personnes impactées par la conséquence de la décision”, “La seule chose, c’est qu’on essaie d’avoir des décisions basées sur nos valeurs” (Entreprise C).*

L’entreprise A nous précise également un avantage de la prise de décision par processus d’avis : *“Donc, tout le monde entend les réactions et la décision ne prend pas des heures. Au moment où tout le monde sort, tous*

*ceux qui sont impactés par la décision ont normalement pris part à la décision. Ils sortent en sachant pourquoi la décision a été prise et donc on l'applique en sortant [...] avec ça, je peux vivre”.*

**Question 9 :** *croyez-vous à la subsidiarité selon l'adage "C'est celui qui fait qui sait" ? Pouvez-vous m'expliquer ?*

Il nous est expliqué que le principe appliqué aux organisations, la subsidiarité a pour objectif d'amener le pouvoir de décisions au plus proche de l'action à mener et donc, une meilleure prise d'initiative face à des faits imprévus ou imprévisibles. Il développe in fine, l'autonomie des collaborateurs et une prise de décision plus rapide, “qui recommande que les échelons supérieurs ne se substituent jamais aux échelons inférieurs dans les affaires dont ceux-ci sont capables de s'acquitter de leur propre initiative” (Verrier, Bourgeois, 2016).

Nous constatons que ce principe est appliqué par :

- ❖ L'entreprise A, en nous expliquant que *“C'est de vraiment mettre toutes les décisions là où elles peuvent être prises, parce qu'on gagne du temps [...] Elles sont souvent les plus adéquates et évidemment, elles sont tout de suite acceptées”*, de nous dire également que c'est la clé des organisations qui adoptent un système d'autogestion.
- ❖ L'entreprise B : explique qu'ils adoptent également ce principe *“On est vraiment sur ce principe de : C'est celui qui fait qui sait”*.
- ❖ Une autre façon de l'appliquer est aussi, *“Oui, pour moi... c'est celui qui fait qui sait, peut-être, oui. Mais surtout : C'est celui qui assume les conséquences de sa décision qui décide”* (Entreprise C).
- ❖ Il nous est donné de comprendre que l'entreprise D n'est pas tout à fait d'accord avec ce principe, car elle estime que même si un travailleur sait ce qu'il fait, *“il ne connaît pas l'entière des problématiques de l'entreprise”*. Cela sous-entend que pour prendre

des décisions aussi petites qu'elles soient, il faut connaître les problématiques de l'entreprise. Un exemple : *“lorsqu'un préposé qui doit gérer les déchets demande pour acheter une machine à 120 000 euros (pour faire des ballots de plastique), on lui pose forcément la question de savoir en combien d'années il va être capable d'amortir cela, sachant que l'on a [autant] de milliers d'euros chaque année. Et là, la personne se rend compte qu'effectivement, cela ne sert pas à grand-chose. Donc, voilà. Ils ne sont pas tout le temps à même”*.

- ❖ Nous notons également que l'entreprise E ne connaissait pas le principe, mais reste persuadée que les mieux placés pour décider restent les directeurs qui ont une vision à 360° de l'entreprise : *“mais que nous, en sachant, à la direction, tout ce qu'il y a comme enjeux ou comme évolutions à venir dont on ne peut pas encore parler, des choses comme cela...”*.

**Question 10 :** *Est-ce que vous croyez que vos collaborateurs sont dignes de confiance ? Sinon pourquoi ?*

**Question 11 :** *Croyez que la confiance exclut le contrôle ? Si oui, comment faites-vous vivre cela dans votre organisation ? Sinon pourquoi ?*

Comme précédemment, nous allons analyser ces deux questions sous le même angle, car à nouveau des allers-retours avec des réponses ont émergé lors des entretiens. En plus, ces deux questions avaient pour but de connaître le niveau de confiance en leur collaborateur et surtout ce qui en découlait.

En l'absence d'une pyramide hiérarchique, l'encadrement intermédiaire des entreprises opales n'a plus le mécanisme de contrôle habituel des entreprises dites “classiques”. Elles ont opté pour la confiance mutuelle comme fondation (Laloux, 2015).

Nous pouvons aisément affirmer que les contrôles dans les organisations classiques obligent à mettre en place des procédures assez lourdes, ce qui engendre des coûts économiques importants.

À cela nous pouvons ajouter l'impact psychologique - difficilement chiffrable - mais qui se représente par un manque de reconnaissance et donc, un désinvestissement dans la qualité du travail. Nous devons à cela ajouter le temps que passent les responsables à contrôler et établir des rapports (Bismuth, 2015).

- ❖ Nous comprenons que pour l'entreprise E, il accorde directement sa confiance trop, car cela lui a joué des tours et donc maintenant, il est en train de mettre en place des moyens permettant le contrôle *“Je lui fais confiance et cela se retourne vraiment bien contre moi. Probablement que j'aurais dû mettre plus de garde-fous au départ”*.
- ❖ Pour l'entreprise D, il nous explique que cela dépendait du niveau dans la hiérarchie et surtout que le system ISO veut un contrôle des non-conformités *“Et ça, c'est aussi le système ISO qui le veut. Cela veut dire que l'on a les tableaux de non-conformité, qui doivent naturellement être expliqués”*.

Revenons rapidement sur la norme ISO 9001 “Cette norme simple dans ses principes, mais rigoureuse dans ses exigences est utilisable par n'importe quel type d'organisation, quel que soit son métier ou sa taille. Elle donne les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité. Elle fournit aux entreprises un cadre qui permet une approche systématique de la gestion de leurs processus de façon à produire régulièrement des produits (et des services) qui répondent aux attentes de leurs clients... ainsi satisfaits !”<sup>12</sup>

L'ouvrage de Frédérik Mispelblom nous explique que “le principe des normes ISO est de vérifier la correspondance entre les conceptions de la qualité par les bureaux d'études et leur mise en œuvre dans les ateliers.

---

<sup>12</sup> <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/referentiels-de-management-l-iso-9001-le-management-de-la-qualite>



Cette correspondance est obtenue par l'élaboration de procédures et de méthodes strictement contrôlées et suppose une adhésion de tout le personnel aux mêmes valeurs" (Durand, 1996). Mais aussi de nous expliquer que ces normes sont assez rigides et demandent de nouvelles pratiques proches d'une nouvelle bureaucratie qui ne tient pas compte des relations de travail ni des réseaux de relations, souvent établies sans participation des intéressés. L'auteur voit alors dans l'ISO comme une "course à la perfection dont les slogans sont "sans faute", le "zéro défaut" (Durand, 1996).

- ❖ L'entreprise C, essaie d'appliquer le principe que la confiance exclue le contrôle, mais il arrive régulièrement que certains collaborateurs aient peur et que la peur entraîne le contrôle alors *"j'ai une responsabilité de mettre quelque chose en place pour prendre soin de ma peur, pour prendre soin de mon besoin de contrôle"*.
- ❖ Nous constatons que l'entreprise B adopte également cette pratique, mais également autorise le droit à l'erreur, c'est très important, car il y aurait un risque de rompre le lien de confiance... *"Et on va autoriser le droit à l'erreur, derrière. C'est-à-dire : "Tu peux te planter. Tu peux effectivement ne pas avoir fait correctement une fois, deux fois, ce n'est pas grave", et de nous avouer discrètement que cette question est compliquée "Ce n'est pas évident et ce n'est pas théorique, surtout ! Parce qu'on a des cas, ici, où la confiance est faite par défaut et puis derrière il y a, effectivement, eu des fautes"*.
- ❖ Nous comprenons également de l'entreprise A, que pour elle la confiance ne doit pas exclure l'explication de résultats, des situations ou de réalisation. Il nous explique également que le contrôle ne doit pas devenir un moyen de reproche ou un nouveau moyen de pouvoir ! *"Il peut exister du contrôle, mais alors ces contrôles qui existent dans un processus, justement pour éviter les erreurs, pour maintenir le niveau de qualité, etc."*. Il nous signale également qu'il

est très important d'utiliser le bon vocabulaire de sa signification et compréhension de tous (le vocabulaire expliqué est joint en annexe). Nous pouvons lire dans cette liste de vocabulaire cette phrase "On passe du contrôle à la confiance, de la motivation par la carotte et le bâton à la satisfaction de besoins et l'automotivation" (entreprise A).

Concernant cette question, il nous est judicieux de revenir dessus, car après analyse, il y a un manque de clarté dans celle-ci. Nous constatons que la réponse à ces deux questions peut mener à une réponse vague, "la vitesse étant souvent l'ennemi de la clarté".

Il nous est donné de lire qu'Éric Lemaire<sup>13</sup> sur son blog de philosophie nous explique que monsieur Zobrist, lors d'une conférence, a également reçu cette question : "Mais, alors, d'après vous, la confiance exclut le contrôle ?"

et de l'entendre répondre directement ceci : "

Tu as confiance en ta femme ? Surpris, l'autre répondit affirmativement.

Zobrist mit alors le coup de grâce à toute l'assemblée : "Alors, est-ce que tu la suis quand elle va chez le coiffeur ?

La confiance exclut le contrôle. On ne contrôle rien."

Vu sous cet angle en effet, mais le fait d'avoir confiance n'est ni blanc ni noir et notre façon de poser les questions influence donc la réponse.

Après analyse, nous aurions pu poser les questions comme ceci :

- Accordez-vous à un collaborateur votre confiance de prime abord, sans que celui-ci vous donne de bonnes raisons de lui faire confiance ?
- Tenez-vous compte du comportement futur de ce collaborateur pour ajuster le niveau de contrôle ?

Si l'on combine les réponses à ces questions, on obtient 4 profils différents de directeurs :

---

<sup>13</sup> <https://www.philo-logos.com/blog/entreprise-liberee-le-controle-exclut-la-confiance>

1. “Quatre réponses dans ce cas, vous accordez votre confiance de prime abord et vous maintenez votre confiance quoiqu’il arrive, sans ajustement.

Nommons ce profil la **Pleine Confiance**.

2. À l’opposé, on trouve celui qui répond négativement aux deux questions : celui qui n’accorde pas sa confiance de prime abord et qui ne tient pas compte du comportement futur pour ajuster le degré de contrôle.

Ce profil, c’est celui du dirigeant qui pense que la méfiance et le contrôle créent la crédibilité et considère que même lorsque le collaborateur est fiable, il ne faut pas relâcher sans quoi sa fiabilité risquerait de s’évanouir. Le présupposé implicite ici consiste à croire que le collaborateur n’est jamais motivé à être fiable par autre chose qu’une pression extérieure.

Nommons ce profil "**L’autoritaire**".

L’autoritaire ne fait jamais confiance, quoiqu’il arrive.

Il y a ensuite deux profils plus modérés pour lesquels la confiance est une relation dynamique, c’est-à-dire une relation qui varie dans le temps.

3. Il y a celui de la personne qui accorde sa confiance de prime abord et qui ajuste ensuite le niveau de contrôle en fonction de la fiabilité du collaborateur, et celui de la personne qui demande d’abord à avoir des raisons de faire confiance avant de réduire le niveau de contrôle. Appelons le premier : **le confiant**,

et le second : **le Méfiant**.

Lorsque l’on a en tête ces quatre profils, il nous semble qu’aujourd’hui les deux derniers profils nous paraissent plus désirables” (Lemaire, 2019).

#### **6.4.1 Validation Hypothèse 2 : La prise de décision**

L'entreprise "opale" (Laloux, 2015), mais également les entretiens des entreprises proches de ces concepts nous démontrent que la méthode de sollicitation d'avis qui consiste à consulter toutes les personnes concernées par cette décision est très efficace et agile. À contrario nous pouvons voir que les entreprises traditionnelles restent dans une forme d'immobilisme où personne ne décide et cette dernière revient au responsable hiérarchique voire même au directeur général.

Nous pouvons conclure avec précaution que les pratiques et méthodes mobilisées dans le concept des Entreprises Libérées et plus particulièrement la prise de décisions par sollicitation d'avis de tous les collaborateurs impactés sont un moyen qui permettrait une meilleure gestion des entreprises de travail Adapté.

**Ce qui nous amène donc à valider la deuxième hypothèse selon laquelle, la prise de décision au travers du processus d'avis favorise une meilleure gestion d'une Entreprise de Travail Adapté**

## 6.5 Partie 3 : La gestion des conflits

La gestion des conflits, par le principe de l'engagement mutuel, favorise-t-elle une meilleure gestion d'une Entreprise de Travail Adapté ?

### Hypothèse 3

**Question 12 :** *Comment faites-vous pour résoudre les conflits entre les personnes ? /un processus est-il mis en place ? Sous-question : Comment les conflits surgissent-ils ? /pouvez-vous me donner un exemple ?*

Le psychologue Jean Garneau nous explique sur son site internet que “le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes”. C'est à partir de ces malentendus que naissent les conflits interpersonnels (Garneau, 2003).

- ❖ Écouter et être écouté... En fait la communication est l'une des pistes qui semblent être une source de résolution des conflits. “*Déjà, on essaie de parler beaucoup*” (entreprise C), “
- ❖ *Des tours de parole où chacun s'exprime, où vraiment on essaie de mettre au centre la problématique*” (Entreprise B).
- ❖ Parfois l'assistance d'une personne extérieure est *nécessaire* “*Soit c'est un conflit interpersonnel et on demande à une personne extérieure de venir et de travailler avec les deux personnes*” (entreprise A).

Nous pouvons donc faire lien avec les propos de Laloux, en premier lieu une rencontre en tête à tête, ensuite la médiation d'un homologue de confiance et finalement la médiation d'un jury (Laloux, 2015).

À l'opposé de ce processus qui finalement responsabilise les acteurs pour échanger, pour communiquer, mais surtout pour écouter la problématique,

nous comprenons qu'il n'a pas de processus établi, le responsable doit bien souvent trancher.

- ❖ *“On essaie que les moniteurs restent, en toute circonstance, l'interlocuteur privilégié du travailleur”* (entreprise E).
- ❖ *“Après, il y a des problèmes clairement humains et on a fait des formations sur la gestion de conflits aussi, pour essayer de donner des outils aux moniteurs et aux gens qui sont en contact avec les travailleurs”* (Entreprise E),

Nous n'avons pas reçu clairement une explication sur les outils utilisés. Laloux nous explique également que dans des entreprises classiques, quand un travailleur ne fait pas son travail, bien souvent ses collègues râlent et se plaignent, mais laissent le soin d'agir à son responsable sans comprendre les véritables raisons (Laloux, 2015).

- ❖ L'entreprise D nous dit : *“Les conflits, en toute logique, sont gérés par chaque [tranche] hiérarchique qui, si elle n'arrive pas à résoudre un conflit, va remonter vers plus haut.”* Ou même de laisser le conflit latent. Mais aussi, *“Par expérience, j'ai envie de te dire que bon nombre de conflits (les deux tiers) se résolvent d'eux-mêmes. Après... parce que, naturellement, si on veut aller en discuter tout de suite, c'est mettre cinq francs... C'est mettre cinq francs dans la machine et finalement, c'est donner de l'importance à quelque chose qui est un pétard mouillé”*.

**Question 13 :** *Comment circulent l'information et la communication entre les ouvriers et le directeur/leader ?*

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, la communication semble un point important dans la résolution des conflits et donc, tout naturellement le feed-back de la “base” nous semble primordial, il est un moyen de juger du niveau de compréhension de certaines actions, source de conflit. Nous avons également déjà évoqué le fait

qu'il n'est pas facile d'aller discuter avec son patron, car il faut travailler sur la représentation de la figure du patron dans une organisation de type hiérarchie de pouvoir (Laloux, 2015).

- ❖ L'entreprise A nous explique que grâce au fait qu'il n'est plus dans une hiérarchie de pouvoir, mais bien de compétence, *“C'est que, pour moi, cela a levé toutes les barrières pour m'adresser à qui que ce soit”*.
- ❖ L'entreprise B nous raconte que la communication est très importante également : *“C'est vraiment l'un des piliers de notre cadre de vie. C'est l'information, la communication. On a cette ouverture, effectivement, au comité de direction. On a un outil, une plateforme, qui est Workplace”*.

“Workplace est une plate-forme de communication qui met en relation toutes les personnes de votre organisation pour favoriser la collaboration et générer ainsi des résultats concrets. Workplace offre différentes fonctionnalités, telles que les groupes, la recherche, les profils, Workplace Chat, le fil d'actualité, la traduction automatique, les vidéos en direct, et plus encore. Workplace vous permet de créer un compte Workplace distinct de votre compte Facebook personnel”<sup>14</sup>.

Pour les entreprises D et E, il nous explique qu'il faut prendre un rendez-vous, un processus qui peut parfois être long et démotivant,

- ❖ *“Quand un ouvrier a quelque chose à me dire. Bien évidemment, ce qu'il fait, c'est... Il demande à me voir. Il demande un rendez-vous via son contremaître, cela arrive souvent. Ou via les ressources humaines, ou via un responsable de productions, via l'assistant social, via même quelquefois l'accueil...”* (Entreprise D),
- ❖ *“J'ai finalement peu de contact avec les ouvriers, de manière générale. Mais j'ai beaucoup de contacts [tout de] même au quotidien, parce que ceux qui sont en demande viennent chez moi.*

---

<sup>14</sup> Source : <https://www.facebook.com/help/work/791147577614860>

*Ils savent qu'ils peuvent venir et que... Ou ils me téléphonent, etc. Après, c'est aussi dû à la... Au fait qu'on a grandi. Et ça, c'est quelque chose que l'on regrette : c'est qu'avant, je connaissais chaque travailleur, chaque situation familiale et puis avec le turnover qu'on a eu, la croissance..." (Entreprise E).*

- ❖ Pour l'entreprise D, un autre bon moyen de communiquer est également lors de la fête du personnel *"Profiter d'un barbecue, d'une fête du personnel, d'un... voilà... De choses qui sont annexes pour pouvoir en discuter aussi. De rencontres même fortuites ailleurs, quoi"*

**Question 14 :** *Les informations stratégiques sont-elles partagées avec l'ensemble du personnel. Si non, pourquoi ? Si oui, pourquoi ? De quelles manières ces décisions sont-elles partagées, avez-vous un exemple concret ?*

Nous retrouvons également deux méthodes complètement différentes de fonctionnement.

Nous constatons que pour les entreprises D et E, le partage d'informations passe au travers de la ligne hiérarchique et sans nécessairement la diffuser à tous.

- ❖ *"Elles vont être partagées dans un premier temps avec le comité de direction, les gens proches de moi et qui sont en première ligne pour l'organisation" (entreprise E).*
- ❖ *"Les informations stratégiques sont, en toute logique, partagées par... jusqu'au contremaître" (Entreprise D).*

Les trois autres entreprises nous expliquent qu'elles communiquent directement à l'ensemble des collaborateurs,

- ❖ *"Oui... En tout cas, on ne cache rien à personne. Tout est lisible de tout le monde" (Entreprise C).*



- ❖ *“Tout a été partagé en totale transparence avec l'ensemble de l'entreprise [...]Un maximum de transparence, je pense, peut vraiment faciliter la proximité, la communication et la [cohésion], du coup” (Entreprise B),*
- ❖ *“Oui, autant que possible. Là, cette communication descendante, si on veut, on essaie de bien la soigner” (entreprise A).*

Nous pouvons observer un point commun qui réunit l'entreprise A et B c'est la formation à la communication non violente, et ce pour passer d'un dialogue émotionnel fort (conflit) à un dialogue pacifique, dénué de toute agressivité verbale (Lievens, 2018).

Nous pouvons constater que la différence se fait notamment avec l'entreprise A : *“On a engagé une personne pour ne faire que de la communication interne. Elle fait d'autres choses, mais en tout cas les compétences sont bien dans la communication”.*

Les nombreuses études menées par Cheney (1983), Weissenfeld et al (2007), Price et al (2008) nous montrent le rôle de la communication interne comme facteur d'adhésion à l'organisation. Bartels et al (2007) ont établi, quant à eux, une corrélation positive entre communication et identification organisationnelle. En effet, nous pouvons conclure que la communication interne est par essence le moyen pour faire connaître, comprendre et intégrer les valeurs au sein de l'organisation. On peut également instaurer une communication ouverte entre les personnes (communication horizontale et verticale) (Lambotte, 2018).

### **6.5.1 Validation Hypothèse 3 : La gestion des Conflits**

Les entretiens nous ont démontré que les entreprises “Opales” (Laoux, 2015) adoptent une véritable dynamique qui est de ne plus fermer les yeux sur les conflits. Les méthodes utilisées résident principalement dans la communication (chacun en réunion peut s'exprimer en toute liberté), un concept de rencontre des personnes avec une tierce personne afin de guider les échanges et enfin les collaborateurs sont formés à la communication non violente.

À l’opposé, nous constatons que les entreprises traditionnelles attendent que le responsable intervienne et tranche au pire, nous pouvons même lire que les conflits sont passés sous silence dans l’espoir que les choses se règlent toutes seules.

**Nous pouvons conclure avec précaution que les pratiques et méthodes mobilisées dans le concept des Entreprises Libérées et plus particulièrement la résolution des conflits par l’engagement mutuel est un moyen qui permettrait une meilleure gestion des entreprises de travail Adapté.**

**Ce qui nous amène donc à valider la troisième hypothèse.**

## **7. Conclusion & recommandations managériales**

Après avoir écrit et compris les différents éléments de la revue de littérature, cela a permis de réaliser l'enquête de terrain avec de bonnes bases sur les concepts qui sont mobilisés dans les Entreprises Libérées.

Les circonstances liées aux mesures sanitaires nous ont imposé des entretiens via téléphone mobile. Cette contrainte a annihilé toute la communication non verbale.

Cette recherche nous a permis également de mettre en lumière les différents styles de gestion qui sont appliqués dans le secteur des Entreprises de Travail Adapté et ceux également des entreprises qui se lancent dans le management collaboratif.

Elle nous a aussi permis de comprendre que les entreprises qui adoptent des concepts de l'Entreprise Libérée ne sont pas des organisations où règne l'anarchie, mais au contraire, des règles existent, un cadre de vie et de travail y est posé, et cela très clairement.

Ce travail nous aura également enseigné que tous les différents aspects de la communication active, non verbale et non violente semblent jouer un rôle essentiel dans les organisations actuelles et que, bien souvent, elle n'est pas assez prise en compte.

Nous avons également pu percevoir au travers de thèmes tels que la prise de décision ou la gestion des conflits qu'il était important de remettre l'humain, les personnes concernées au cœur des préoccupations de l'entreprise.

Que finalement il nous est expliqué que le chef qui décide, nous empêche d'avancer constructivement.

En conclusion, nous pensons que les concepts qui sont mobilisés dans cette recherche sont intéressants à explorer plus profondément.

Il est donc possible de proposer deux recommandations aux Entreprises de Travail Adapté en se basant, d'une part, sur les informations théoriques et, d'autre part, sur les informations recueillies sur le terrain.

1. Les enquêtes nous ont permis de relever un manque de “processus” clairement définis dans la prise de décisions, beaucoup trop de responsabilités pèsent sur les épaules du directeur qui finalement doit décider, parfois en dépit du bon sens et, parfois, sans connaître les tenants et aboutissants des sujets.  
  
⇒ Nous préconisons donc une approche sur la méthode de décision par sollicitation d’avis.
2. Une deuxième recommandation qui est plus sur le savoir-être que sur le savoir-faire.

Il nous est expliqué que le rôle de la communication interne (Lambotte, 2018) favorise grandement l’adhésion de l’ensemble de l’organisation, la communication est même dite "organisante".

- ⇒ Nous préconisons donc l’initiation aux différentes méthodes liées à la communication et certainement aux différents concepts de la communication non verbale afin d’être plus à l’écoute de son organisation et de ceux qui la composent.

Il semble aussi opportun d’y adjoindre une ressource qui serait en charge de la communication interne.

## 8. Limites et pistes d'amélioration

Il nous est entendu que cette recherche a été élaborée de façon à éviter tous les biais possibles, il est important de mentionner certaines limites et d'établir des conclusions à exploiter lors de recherches futures.

- ✓ Lors de l'enquête de terrain, nous n'avons interrogé qu'une seule personne dans l'entreprise, il nous aurait été plus intéressant d'interroger d'autres personnes dans l'organisation afin de confronter les différents propos. De même qu'il nous aurait été intéressant d'interroger les deux directeurs des entreprises B et C, pour lesquelles nous avons interrogé les responsables des ressources humaines.
- ✓ Il nous aurait été intéressant de questionner la Région Wallonne et plus particulièrement l'Agence pour "une vie de qualité" et sa Branche ETA (Pouvoir subsidiant) afin de connaître leur vision sur la gouvernance des ETA, mais également leur avis sur les concepts mobilisés et leur façon de voir les choses.

Enfin pour terminer, nous aurions été de bonne aloi d'interroger les organisations syndicales, qui sont très présentes dans les Entreprises de travail Adaptés et dans les décisions de celles-ci.

Comment perçoivent-ils les concepts des Entreprises Libérées, le fait que les travailleurs soient responsables et capables de décider en lieu et place de la hiérarchie tant critiquée par ces organisations ?

Une piste de recherche future apparaît également sans qu'elle soit pour autant liée à une limite.

Notre enquête s'est principalement portée sur l'encadrement dans les Entreprises de Travail Adapté.

Pour rappel, les grands concepts de l'Entreprise Libérée résumés par Laloux sont : “

- L'auto-organisation des collaborateurs et collaboratrices,
- Être pleinement soi au travail,
- La raison d'être évolutive de l'organisation" (Laloux, 2015).

Il serait intéressant de savoir si ces concepts sont susceptibles d'être adoptés, utilisés par des personnes porteuses de handicaps au travail.

## **9. Annexes**

## 10. Bibliographie

- *Ouvrages de référence :*

**Getz I (2016)** ; Liberté & Cie . Traduit de l'anglais (États-Unis) par Odiel Demange .Les éditions Clés des Champs .

**Hamel G (2007)** ; La fin du management, inventer les règles de demain (traduit par Marie France Pavillet).

**Laloux F. (2015)** Reinventing Organizations vers des communautés de travail inspirées. Les éditions Diateino.

**Levan, S. (2016).** Management et collaboration BIM : Management, organisation, processus et travail collaboratif en mode projet BIM (1<sup>re</sup> éd.). Eyrolles.

- *Articles :*

**Aigouy, C. & Granata, J. (2017).** L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de Volkswagen Groupe France. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*

**Ajzen, Michel ; Donis, Céline ; Taskin, Laurent.** Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal démocratique et collaboratif. In : Gestion 2000 : management & prospective, Vol. 31, no.3, p. 125-148 (novembre 2015)

**Aubourg, Laurence, et Olivier Lecointre.** "Les accords toltèques", , *Manager avec les Accords toltèques. Une nouvelle voie vers l'intelligence collective*, sous la direction de Aubourg Laurence, Lecointre Olivier. De Boeck Supérieur, 2012, pp. 13-23.

**Autissier, D., J. Johnson, K. & Moutot, J. (2016).** L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Question(s) de management*, 13 (2), 25-33.



**Bismuth, D.** (2015, mai 28). Les 7 points qui différencient une Entreprise Libérée d'une entreprise classique. Harvard Business Review.

**Brière, T.** (2017). Les expériences de libération sous contrôle : Réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii (56), 265-282.

**Buck, J. A. & Endenburg, G. (2004).** La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation (G. Charest, trad.). Rotterdam : Sociocratisch Centrum Nederland.

**Casalegno, J.** (2017). L'Entreprise Libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii (56), 225-245

**Chevalier, F. & Meyer, V.** (2018). Chapitre 6. Les entretiens. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 108-125). Caen, France: EMS Editions.

**Combalbert, Laurent, et Dimitri Linardos.** (2018) "Chapitre 2. Savoir déléguer", Guide de survie du manager. Réussir dans la jungle de l'entreprise, sous la direction de Combalbert Laurent, Linardos Dimitri. Dunod, 2018, pp. 21-31.

**Cuevas, F.** (2017). Fiche 29. Styles de management. Dans : D. Ballot & S. Monlucq (Dir), *Glossaire du management : Vocabulaire et dynamique des organisations* (pp. 162-168). Caen, France : EMS Editions.

**CrozierM.** (1989), "L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel" InterEditions, Paris, 1989. P62

**Dubreuil H.** (1948), *L'équipe et le ballon*, Le Portulan.

**Durand C.** (1996), Mispelblom Frédéric, Au-delà de la qualité. Démarches qualités, conditions de travail et politique du bonheur. In : *Revue française de sociologie*, 1996, 37-3. pp. 469-471

**Deci, E., & Ryan, R. (1985).** *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

**Douillé G., Vandewattyne J, van Daele A (2015).** La sociocratie : des principes à la réalité de terrain dans un centre de recherche. Management & Sciences Sociales, Kedge Business School, 2015, La culture : facteur d'intégration Impacts sur l'entreprise, pp.24-37.

**Everaere, C. (2007).** Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail. *Revue française de gestion*, 180 (11), 45-59

**Emmanuelidis, S. (2004).** Objectifs sociaux et impératifs de rentabilité économique dans les entreprises de travail adapté. *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome xliii (3), 87-95

**Ferrary, M., Pesqueux, Y. (2004).** *L'organisation en réseau, mythes et réalités*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

**Fox, F. & Pichault, F. (2017).** Au-delà des *success stories*, quel processus de libération : Étude de cas au sein du secteur public belge. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*

**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

**Gerard A., Valtot A. (2016),** L'aventure CHRONO Flex sur le chemin de l'Entreprise Libérée

**Henrion, A. (2016, 2 décembre).** Cinq cents dossiers en 2016 pour discriminations liées au handicap. Récupéré 17 avril, 2019, de <https://www.lalibre.be/actu/belgique/cinq-cents-dossiers-en-2016-pour-discriminations-liees-au-handicap-58405c13cd707c9b300e9745>, consulté le 17 avril 201

**Getz, I. (2012).** La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Gérer et comprendre*, 108 (2), 27-38

**Getz I.** (2015). L'Entreprise Libérée est une question de philosophie, ses créateurs... des anti-bureaucrates. *Le monde.fr* 04/06/2015

**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. doi:10.3917/geco1.127.0038.

**Ledoux, L.** (2017). Les entreprises libérées ou Opale : La grande inversion : "les" valeurs comme objectif, "la" valeur comme conséquence ? Dans : Olaf de Hemmer Gudme éd., *Valeur(s) & management : Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management* (pp. 82-107).

**Lievens L** ,(2017), "Compétences managériales", note de cours 2016-2017 UCL Mons

**McGregor, D.** (1960), *The Human side of Enterprise*, New-York : McGraw-Hill Education.

**Marmorat, S. & Nivet, B.** (2017). L'Entreprise Libérée, une cité en quête d'un *principe supérieur commun* : Le cas de l'entreprise P. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii (56), 141-161.

**Maslow A. H.** (1968), *Vers une psychologie de l'Être*, Paris, Fayard.

**M. Roy et al**, Équipes semi-autonomes de travail – Recension d'écrits et inventaires d'expériences québécoises. Bilans de connaissances, Montréal, éd. IRSST, 1998.

**Olfa Zaïbet, G.** (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 14 (4), 41-59.

**Peters, T.** (1992). *Liberation Management. Necessary disorganization for the nanosecond nineties*, London, Mcmilan

**Heitz, J.** (2013). La décision : ses fondements et ses manifestations. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 5 (1)

**Holtz, T. (2017).** Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii (56), 125-140. doi:10.3917/rips1.056.0125.

**JASOR M.,** “Holocratie : les conditions du succès”, Les Échos, 07 septembre 2015.

**Lambotte, François (2018),** “Communication Interne et Communication du Changement” note de cours 2017-2018 UCL Mons

**LEBARON F.,** “Vers une économie du bonheur ?”, *Savoir/Agir* 3/2009 (n° 9), pp. 133-137.

**Moens F., (2016),** “Méthode de Recherche en Science Sociale, note de cours 2016-2017 UCL Mons

**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*

**Saint-Dizier de Almeida, V. (2016).** Équipe de travail. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 186-189). Paris : Dunod.

**Schutz, W. (1994)** *L’Élément humain : comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance* [1994], par J. Lecomte, InterÉditions, 2006, p. 39

**Thietart, R. (2017).** Chapitre II - L’organisation. Dans : Raymond-Alain Thietart éd., *Le management* (pp. 47-76)

**Tonnelé, A. (2013).** Manager, ou l'art de ne pas motiver. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 111 (1), 82-84.

**Verrier G., Bourgeois N.** (2016), “Faut-il libérer l’entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail”, Bourgeois, Editions Dunod, janvier 2016,

- *Webographie*

<http://eweta.be/quelques-chiffres/>

<http://www.pourlasolidarite.eu/fr>

<http://www.organisationliberee.fr/les-chroniques-de-gilbert-liberez-les-conflits/>

<https://www.changerpouravancer.com/les-4-accords-tolteques>

Lemaire (2019) <https://www.philo-logos.com/blog/entreprise-liberee-le-controle-exclut-la-confiance>

Garneau J. (2003), psychologue

<http://www.redpsy.com/infopsy/conflit.html>

- *Vidéo*

Christophe Périlhou L’Entreprise Libérée : une utopie ?

<https://www.youtube.com/watch?v=wUEmQZ10KtA>

## 11. Résumé :

Au travers des entretiens que nous avons menés, nous pouvons affirmer que le management des entreprises de travail adapté a peu évolué, ne s'est pas structuré durant ces dernières années, alors que le but et l'objectif de celles-ci ont en revanche évolué. Au balbutiement de sa création, il faut bien le dire, l'atelier protégé était là pour occuper des personnes adultes qui n'avaient aucune chance de trouver du travail dans le cycle classique, ce que l'on appelle simplement de l'occupationnel. Ce n'est que dans les années 90 qu'il est décidé de changer de nom et de les appeler les Entreprises de Travail Adapté.

Le terme prend donc tout son sens et rappelle quotidiennement à ces organisations que la vision est maintenant tournée un peu plus vers l'économique et doit être organisée pour produire des biens pour le marché, mais également de garder cet objectif d'être un outil d'intégration sociale. Dans ces conditions de changement important de paradigme, il est primordial de changer son approche, sa méthode et surtout la manière de gérer ce type d'entreprise.

Il nous semble donc que le management de ces entreprises est dépassé et doit rapidement évoluer vers un style nouveau de management, plus axé vers l'interaction et la collaboration des travailleurs, mais également vers un assouplissement de la hiérarchie fort présente dans ces organisations, une liberté d'agir plus importante, et donc in fine vers un meilleur bien-être des travailleurs.

L'objectif de cette recherche est de comprendre quels seraient les freins ou les leviers d'actions pour changer la gestion de l'entreprise en incluant des concepts de l'entreprise libérée.

La confiance, l'autonomie, le « pourquoi » on réalise des tâches restent les piliers importants sur lesquels s'appuie ce changement de paradigme managérial.

***Mot Clé : Entreprise de travail adapté, Management, entreprise libérée, organisation***

