

ANNEXE I : COMPTE-RENDU DE TERRAIN

Retranscription des entretiens menés le 15 mars 2019 au sein de l'entreprise Art Green

1. Entretien avec Pierre, ouvrier

Q : Je vais vous demander de vous présenter peut-être.

R : Ben, voilà, je m'appelle A. Je suis arrivé depuis 21 ans. Je suis là en tant que... je m'occupe beaucoup plus de tontes, des tontes de jardins – les pelouses, quoi – entretien de buis, entretien de parterres, engraissement du jardin. Sinon, je ne sais pas ce que je peux encore bien dire de plus. [Rire] On est bien, on est bien ici dans l'entreprise, enfin moi je suis bien dans l'entreprise, très bien.

Q : Est-ce que vous avez vu le changement quand Monsieur Luc a mis en place la libération d'entreprise ? Quel est le changement pour votre poste ?

R : Ben, pour le poste en fait, c'est question de... ben d'avoir une certaine liberté, quoi. Au niveau des clients, en fait, je fais des tournées de tontes, et alors la liberté c'est de gérer les chantiers, quoi. Ou si je dois aller tondre un peu plus ou un peu moins, donc voilà ça permet d'un peu le gérer. Voilà donc. Maintenant, au niveau boulot, la libération pfff... il y a le contact assez facile, quoi, avec Luc, hein, Monsieur Luc, très facile. Qu'est-ce que je peux bien encore dire euh... ?

Q : Quel était votre... quelle était une journée type avant la libération d'entreprise ?

R : Une journée type ? Avant ?

Q : Oui, les horaires, par exemple, comment ça se passait ?

R : En fait, bien souvent, quand on rentrait, enfin quand on arrivait, on était dans le « néant ». En fait, on ne savait pas où on allait. Donc « hop ! », on découvrait le chantier au matin. Et là, Monsieur Luc nous disait : « faut aller là », et il expliquait le travail à effectuer. Maintenant, c'est autre chose, maintenant. Maintenant, on sait quand on arrive sur le chantier. Il te dit le nom du client et on sait « Ah ! » ce qu'il faut faire. Donc à ce moment-là, c'est une facilité aussi, quoi. On connaît bien le chantier, quoi. Avant on ne connaissait pas les chantiers. Donc on allait un petit peu « à l'aveugle », on va dire. Maintenant, ça va, quoi. Force de l'habitude, force de l'habitude, c'est ça qui fait que... allez, on est... même au niveau client, quoi. Les clients sont... ont toute la confiance maintenant en nous, quoi.

Q : Et comment ça s'est mis en place ? Maintenant, vous connaissez le chantier avant d'arriver, donc avant ça n'était pas le cas. Qu'est-ce qui a concrètement changé ?

R : Ben, en fait on a... Ben, disons, déjà Monsieur Luc prend des photos. Il va voir sur le chantier, il prend des photos, et il nous présente le matin, à l'ordinateur, quoi : « *voilà, il y a ça et ça* ». Alors qu'avant, il nous expliquait oralement, sans avoir de photos et là... c'est quand même assez difficile, quoi, de juger aussi la quantité qu'il faut prendre de terre. C'était un peu vague. Maintenant, encore, sur une photo, on peut voir. On peut voir la quantité qu'on va évacuer, la quantité qu'on doit ramener. Donc c'est plus précis maintenant, alors qu'avant c'était beaucoup plus vague.

Q : Comment sont présentées les photos ?

R : Ben, par ordinateur donc, le matin « *hop !* » On fait le planning des chantiers, et « *hop !* » Il y a des photos qui s'installent, et il nous explique : « *Là, il faut faire ci, là, il faut faire là* ». « *Le client désire ça*. » Voilà.

Q : Dans le processus du planning, c'est vous qui... ?

R : Lui, c'est lui qui – enfin, dans le planning vous voulez dire... ? Dans les clients ? Les clients ? C'est lui. En fait, lui, le matin il dit : « *Voilà, il faut faire ci, il faut faire là*. » *Bam !* Il donne le planning, mais moi, je peux juger, à la rigueur, je peux en parler : « *Ah, mais est-ce que ça ne serait pas plus simple de faire comme ça, comme ça, comme ça ?* » Donc c'est ça que je vais dire, la liberté c'est bien. Avant, ça, on ne savait pas le faire parce que c'était un néant. Maintenant comme on est beaucoup plus... euh, allez, je vais dire « *informés* ». À ce moment-là, alors, on sait le gérer beaucoup plus facilement, quoi. Donc il y a des fois, parce que bon, quand vous voulez quelque chose sur le chantier, par exemple qu'on a été... Parce que je vais tous les... il y a des chantiers je vais toutes les semaines, et il y a des chantiers je vais toutes les deux semaines, et donc à ce moment-là, si on oublie quelque chose – ça peut arriver – on a oublié de faire quelque chose, ben alors, la semaine d'après « *hop !* » on peut le réintégrer dedans, et voilà. Et ça, Monsieur Luc, ben c'est bien de faire comme ça parce que bon, ça peut arriver qu'on oublie.

Q : Est-ce que vous aviez l'idée de ce qu'était une entreprise libérée avant que cela ne se mette en place ici ?

R : Non, pas du tout. Ben, c'est à dire que non, je n'avais aucune... notion là-dessus. Moi, j'avais fait une entreprise avant, ça ne se passait pas du tout comme ça. Ça, c'est très clair. Ce n'est pas le même niveau, quoi. Ici, c'était quand même assez... c'est quand même une grosse entreprise, quoi. Bien que quand je suis arrivé ici, c'était une petite entreprise, et ça s'est bien développé, quoi. Mais la communication fait beaucoup, hein, aussi.

Q : Maintenant pour vous, qu'est-ce que c'est une « entreprise libérée » ?

R : Ben, c'est que justement, que chacun donne son point de vue. Chacun est libre, donc ce n'est pas le patron qui dit « *bon, faut faire ci, faut faire comme ça – tac tac* », et où on n'a pas droit à la parole. Ici, moi je trouve qu'on a droit à la parole.

Que tout le monde a droit de dire son avis. Et on le partage, et à ce moment-là ben voilà, on essaie justement de prendre la meilleure solution. Le dialogue est important ainsi. Il y a moyen de dialoguer, c'est clair.

Q : Et comment se passe la gestion de conflits ?

R : Ben, moi je dirais que ce n'est pas des conflits, hein... c'est euh... des points de vue. Parce que bon... tout le monde a des idées, comme l'un et l'autre. Et maintenant, je vais dire, nous, on a quand même la chance de s'entendre. On s'entend tous bien. On est à peu près de la même génération, quoi. Après il y en a deux ou trois qui sont un peu plus vieux, dont je fais partie, on va dire. Mais, je vais dire, on a un esprit quand même de camaraderie. Et là-dessus, c'est important, quoi. Il n'y a jamais de préjugé pour l'un et l'autre, quoi. Pour ma part. [rire]

Q : Quelles sont les valeurs de l'entreprise ici ?

R : Les valeurs, mmh ! Les valeurs... qu'est-ce que je pourrais dire des valeurs ? Allez, il y a déjà l'honnêteté, ça c'est clair. Jamais de problème. La confiance. Et puis, après la confiance... qu'est-ce que je peux encore dire ? Ah oui, il y a beaucoup quand même de critères qui fait que l'on se sent bien ici. Donc c'est ça, ils sont à l'écoute. C'est ça, c'est ça, c'est clair.

Q : Est-ce que vous avez été impliqué dans le processus de libération d'entreprise ?

R : Ben « impliqué », je pense que oui, hein ! On a été quand même euh... Ben c'est-à-dire que comme il y a... quand il y a des problèmes qui arrivent, ben on est mis au courant tout de suite. Si maintenant les problèmes ne sont pas résolus par... allez, ne sont pas dits par le patron, ben on ne sait pas qu'est-ce qu'il y a comme problèmes. Et ici, je trouve que, quand il y a un problème dans l'entreprise, ben on est au courant tout de suite. C'est ça qui est bien, quoi. Et quand il y a des nouveautés, on est au courant aussi. Donc au niveau, par exemple, ici on a eu la chance que Monsieur Luc a racheté du terrain. On a été mis au courant tout de suite. C'est bien, quoi. Je veux dire, il n'était pas obligé de le dire, mais il le dit. Et ça, c'est bien, quoi. Donc c'est bien la preuve qu'il a une certaine confiance en nous et que voilà, ça lui permet de rendre la balle par rapport à nous. C'est bien.

Q : Quel a été l'accueil de ce changement de façon de travailler ?

R : L'accueil ?

Q : Oui, par vous et par vos collègues ?

R : Ben l'accueil, c'est-à-dire que je pense que tout le monde, on était bien conscient c'était une opportunité pour nous d'évoluer aussi en même temps. Donc ça, c'est... bon ben, c'est par des petites... des petites intentions quoi... tu paies de temps en temps un verre ou quoi... une bonne bouteille ou quoi... voilà

ça c'est euh... allez... on va dire des petits drinks, on faisait des petits drinks, un petit repas ou quoi. C'est ça qui est bien aussi, c'est que ça fait un esprit de famille quoi on va dire. De temps en temps, ben il y a un petit barbecue, et on te dit « *viens manger* », ben on va manger ensemble. C'est l'esprit « famille » qui fait que ça se passe bien.

Q : Comment vous avez été avertis des changements qui allaient être mis en place ? Comme le mail commun, les photos sur les chantiers ?

R : Ben c'est-à-dire que c'est bêtement, enfin bêtement, le matin et de temps en temps des petites réunions, par-ci, par-là on va dire. De temps en temps, il faisait des petites réunions, et voilà. Il expliquait le changement qu'il allait y avoir, quoi. Il faisait toujours des petites réunions, quoi.

Q : Au niveau de l'entreprise de demain, quelle est l'évolution que vous voyez ?

R : L'évolution ? Ah... Je pense qu'on a déjà bien évolué. On a déjà un certain confort de vie, de travail, quoi parce que, bon, on a quand même assez bien d'appareils, point de vue facilité à la tâche. Je pense que mieux à faire c'est – ça va être difficile quoi, je vais dire – maintenant, c'est avec les nouvelles technologies. Là-dessus, ben, on va faire confiance à Monsieur Luc qui va s'intéresser et qu'à ce moment-là, quand il trouvera le temps pour l'acheter ou quoi, ben, il achètera quoi.

Q : Est-ce que pour vous la vision de l'entreprise elle a changé depuis que les modifications ont été mises en place ?

R : Chagné, oui ben, oui hein. Point de vue, je vais dire... grandeur de... ben, c'est le point de vue matériel quoi. Je vois au tout début ce qu'on avait, maintenant, je vois ce qu'on a, c'est énorme, quoi. Je vais dire déjà, ne fût-ce que les locaux qu'on avait avant, quand maintenant on a amélioré, c'est incroyable, quoi. Salle de réunion, un vestiaire, un réfectoire, c'est vrai que ça a changé, quoi.

Q : Donc avant il n'y avait pas de vestiaire ?

R : Il y avait un minimum de confort. Maintenant, du confort, on en a. On a un vestiaire, on a une salle de réunion, un réfectoire. Je pense que dans d'autres entreprises il n'y en a pas beaucoup qui ont des trucs comme ça. Voilà, quoi. On a un atelier, il y a beaucoup de choses ici donc on peut bien travailler, quoi.

Q : Vous avez un uniforme ?

R : On a... oui on a – bien sûr – on a les bottines de travail, le bleu, les vestes... Équipés, oui on est bien équipés. Vestimentairement, oui c'est clair.

Q : Est-ce qu'on a demandé votre avis par rapport à cet équipement ou... ?

R : Ah si, non non, c'est aussi euh : on se réunit, et alors Monsieur Luc propose quelques vêtements, on regarde, on essaye ou quoi, et alors on choisit, en même

temps, tous ensemble. On prend les avis, comme je vous ai expliqué tantôt et ça se passe très bien, on choisit : « *voilà, on prend celle-là, on prend celle-là* ».

Q : Pour prendre congé, par exemple, comment ça se passe ?

R : Ah ! Ça, c'est très bien ça. Je vais dire ça se passe très très bien parce que, en fait, allez, il faut en parler à Monsieur Luc. Il n'est jamais contraire. Jamais. Et donc nous, il faut bien qu'on s'en rende compte qu'il faut le rendre aussi de notre part, quoi. Quand il a besoin de nous, ben il faut répondre présent évidemment. Donc il y a un Win-Win. Donc ça se passe très bien. Là-dessus, il n'y a jamais de problème. Et même au niveau des congés, en fait, les vacances, quoi, et bien entre collègues on essaie toujours de s'arranger entre nous.

Q : Donc vous vous arrangez d'abord avec vos collègues et puis vous en parlez à Monsieur Luc ?

R : Ben en fait, Monsieur Luc nous donne une feuille et nous, on doit la compléter, évidemment. Et on essaie toujours de regarder s'il y a assez d'hommes pendant cette période-là, voilà, quoi. Mais bien souvent, ça se passe toujours bien, quoi. Donc il n'y a jamais de problème. Et puis lui il regarde, et pour l'instant c'est toujours accordé, quoi. C'est très rare quand c'est refusé. Je pense qu'il n'a jamais refusé. Je ne pense pas. À ma connaissance, je ne pense pas.

Q : Bon du coup, on est arrivé au bout, ou est-ce qu'il y a encore des choses que vous avez envie d'ajouter ?

R : Ben, je ne sais pas. Non, ben de toute façon, je suis très heureux [*emphase*] ici. Eh ben, justement, une anecdote de la semaine passée, une cliente qui me demande « *Ah Pierre, ça fait 20 ans que vous venez chez nous* » et elle me dit : « *Ah ! Pierre, vous êtes toujours souriant, vous êtes toujours de bonne humeur et tout... quel est votre secret ?* » Ben, je dis : « *Mon secret ? C'est qu'on se sent bien chez Monsieur Luc et j'aime ce que je fais, j'aime mon métier* » et donc voilà, ça englobe tout donc... « *Ah oui c'est vrai* », elle dit que c'est une « *bonne énergie* » quoi. Si on se sent bien quelque part ben voilà, quoi. Voilà.

Q : Un grand merci.

R : Ben de rien [*rire*].

Échange des coordonnées et remerciements.

2. Entretien avec Jean, commercial

Q : Ce que je vais vous demander, c'est que vous vous présentiez simplement : votre parcours professionnel, votre travail, comment vous êtes arrivé dans l'entreprise...

R : Donc, moi j'ai 60 ans, je travaille depuis l'âge de 25 ans. J'ai d'abord travaillé dans un cabinet d'architecture paysagère dans le midi de la France pendant deux ans. Après ça, j'ai travaillé dans une entreprise de jardins pendant 5 ans. Puis, je suis revenu en Belgique, où je me suis installé comme indépendant jusqu'à il y a deux-trois ans. Ça fait 12 ans que je travaille ici chez Luc, d'abord en tant qu'indépendant, puis deux ans en tant que salarié.

Q : Quel était votre – vu que ça fait douze ans que vous travaillez ici — ? Quel était votre poste ? Qu'est-ce que vous faisiez ?

R : Au tout début, je m'occupais de tout ce qui était planning, organisation, gestion des chantiers, et depuis je dirais 4 ans-5 ans, Luc a repris toute l'affaire en mains et a développé son concept d'« entreprise libérée », mais ce n'était pas encore formulé comme ça. Et donc c'est lui qui a repris tout ça en mains, et moi je m'occupais beaucoup plus de devis et de relation clientèle, chose que je faisais déjà auparavant, hein. Mais je n'avais plus cette liaison que j'avais avec les ouvriers à ce moment-là.

Q : Racontez-moi un peu une journée type d'avant, donc votre horaire, etc.

R : J'arrivais ici à 6 h 30, je regardais le planning qui avait plus ou moins été prédéfini la veille, je le peaufinais en fonction du temps, en fonction de s'il y avait des clients qui s'étaient manifestés, le soir, ou la nuit, ou le matin tôt. À 7 h, les ouvriers arrivaient, je distribuais le travail. À 8 h, au plus tard à 8 h 15, ils étaient tous partis. Je remettais à jour convenablement le planning pour que... parce qu'il y avait toujours des modifications, hein. Donc on se tenait à jour puis, après c'est travailler au bureau, c'était d'aller voir les clients, c'était d'être attentif à la demande des ouvriers s'il s'est passé quelque chose sur un chantier, et je terminais souvent mes soirées entre 18 et 19 h [*gloussements*]

Q : Une journée type aujourd'hui ?

R : J'arrive à 9 h [*gloussements*], je m'en vais à 16 h 30. Et je m'arrête de midi à 14 h. Donc j'ai nettement moins de travail.

Q : Qu'est-ce que vous faites ?

R : Ben, les devis. Tout le reste, ben je ne m'en occupe plus du tout... tout ce qui était relation avec les ouvriers et, euh, qui prend quand même pas mal de temps.

Q : Donc vous ne voyez plus du tout les ouvriers ?

R : Très peu. Très peu, mais bon, si je veux j'ai toujours un contact. Je sais toujours où ils travaillent, je sais toujours... Ils me téléphonent, j'ai toujours des contacts avec eux. Pas de souci par rapport à ça.

Q : Donc vous avez un contact surtout avec les clients, c'est bien ça ?

R : Les clients, oui. Enfin, les clients, et si j'ai des clients que j'apporte, à ce moment-là je dois expliquer aux ouvriers, s'ils travaillent vraiment pour moi, automatiquement, c'est moi qui donne toutes les instructions. Ce n'est pas Luc qui donne les instructions.

Q : Donc quand vous faites le devis, ensuite Luc transmet alors...

R : C'est-à-dire que je fais le devis, on le voit ensemble, on l'envoie au client, on le signe, enfin le client signe, puis après, euh, si c'est accepté ben, c'est transmis aux ouvriers. Si c'est un de mes devis, c'est moi qui m'en occupe, si c'est un de ses devis, c'est lui qui s'en occupe.

Q : Est-ce que vous aviez... Est-ce qu'il y a un intitulé, un nom de poste ou un... ?

R : Non, je ne crois pas.

Q : Une carte de visite avec un... ?

R : Oui, si on veut, je suis commercial.

Q : Mais c'est pas euh... ce n'est pas défini ?

R : Si, si, si. Si. Mais c'est parce que je trouve que les termes ne me correspondent pas, c'est tout.

Q : Et qui a décidé à un moment ? C'est une décision qui a été prise par vous ou comment ça s'est passé quand vous êtes devenu le commercial ?

R : Bien parce que, au début j'étais actif plutôt dans les plannings, et puis au niveau de la gestion du personnel et de l'organisation de la société. Et puis, comme Luc a repris tout ce poste-là, et bien il a bien fallu qu'on m'attribue euh... quelque chose et comme je faisais déjà en partie ce titre commercial, ben on a simplement développé un peu plus.

Q : Et ça a été élaboré suite à des réunions, euh des discussions ? Comment ça s'est concrètement mis en place ?

R : C'est sûr qu'on en a discuté. C'est sûr que ce n'est pas venu comme ça du jour au lendemain. Ça s'est fait, je ne vais pas dire naturellement, mais un peu comme ça.

Q : Est-ce que vous connaissiez le concept d'entreprise libérée avant... ?

R : Non, pas du tout. Je suis plutôt quelqu'un de très cartésien, très... je suis plutôt de la vieille école, quoi. Travailler avec la structure pyramidale où on donne les ordres et on exécute les ordres. Maintenant, ce n'est pas pour ça que je dis que l'entreprise libérée n'est pas... n'est pas bonne. Mais je ne... suis pas convaincu. Ça a toujours été depuis le début, on travaillait ensemble, on se... je ne vais pas dire « querelles », mais « discordances » dans... dans la façon de réagir. On arrive tous les deux au même résultat, mais pas de la même façon. Et, j'ai l'impression que les ouvriers sont quand même demandeurs d'avoir des choses plus claires. Ils savent vraiment où ils doivent aller. Ça les rassure beaucoup plus.

Q : Quand est-ce que le concept d'entreprise libérée a été annoncé à l'entreprise ? Quand est-ce qu'on a mis les mots sur ce qui se passait ? Comment ça a été pris, par vous, entre autres ?

R : Je dirais qu'il y a au moins trois ans. Parce que Luc avait essayé d'engager une personne qui devait le seconder, une espèce de secrétaire de direction, quoi. C'est à ce moment-là que ça a commencé un petit peu, je dirais à se mettre en place plus clairement, déjà dans son esprit et... puis ça n'a pas fonctionné. Mais lui est resté dans son idée, et je crois qu'il a commencé vraiment à se... à suivre toutes les formations, à aller voir des trucs, et à se mettre un peu plus au courant. Et c'est de là que c'est venu, l'idée. Et depuis... deux ans certainement, c'est sûr, c'est ce qu'il faisait, quoi. Bon, le terme, il n'a peut-être pas été dit tout de suite. Mais le jour où il a commencé à reprendre en main la gestion des ouvriers et le planning, c'était pour en arriver là. Et puis, d'année en année, il a structuré toute l'entreprise. Bon ça, je peux toujours vous montrer dans le local des ouvriers la façon de faire, la façon de... et ça, c'est vrai que c'est intéressant. Même dans une entreprise, je ne sais pas comment on appelle l'opposé d'une entreprise libérée, c'est... ?

Q : Je pense que c'est la même chose qu'une entreprise traditionnelle.

R : Une entreprise traditionnelle, ça pourrait très bien marcher. Parce qu'au moins, ça met les choses au clair pour les... pour les ouvriers, ils savent où ils doivent aller, et ce qu'ils doivent faire. La gestion du planning, c'est ce que je leur faisais, moi, c'était clair, c'était net. Eux, maintenant c'est eux qui interviennent dans le planning en fait.

Q : Au niveau des conditions de travail, donc si... Si votre fonction a un peu évolué, est-ce que la façon dont vous êtes... Est-ce qu'il y avait avant une évaluation de votre travail ? Est-ce qu'elle a changé ou... ?

R : Il n'y a jamais... À mon niveau, il n'y a jamais eu l'évaluation. Je n'ai jamais eu aucun contrôle.

Q : De votre travail ? Et maintenant toujours aucun ? Si vous avez... Si vous n'êtes pas d'accord avec quelque chose qui se passe, comment c'est tranché en fait ?

R : Simplement, je n'ai pas tellement le choix. Je l'accepte, si je ne l'accepte pas ben, il faut que je parte. Je suis à un âge, où retrouver du boulot... Il faut se

débrouiller pour accepter. Pour moi ça a été un énorme changement, le fait que Luc ait tout repris en main et je me suis trouvé quasi... avec aucun contact avec les ouvriers et en n'ayant plus aucune décision sur le planning. Mais il a fallu l'accepter et puis voilà. Faire en sorte que le travail se fasse d'une autre façon.

Q : Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?

R : À quel niveau ?

Q : Pourquoi est-ce que vous vouliez travailler ici ?

R : Je suis d'abord venu travailler ici parce que [*gloussements*] je me sentais vieillir, que j'étais indépendant, que je faisais exactement le même métier, un métier que Luc et que... quelques années auparavant, j'ai eu des problèmes de santé, donc on s'est dit tous les deux de notre côté, que travailler de notre côté, chacun de notre côté c'était un peu aberrant, quoi. Autant essayer de mettre les forces en commun et puis... puis voilà quoi. On a créé, ce n'est pas sorcier, on a travaillé ensemble, et on a continué comme ça sans avoir préparé quoi que ce soit. Alors maintenant, les valeurs de l'entreprise même, ben elles étaient un peu les mêmes que les miennes auparavant. Parce que c'est l'idée, on travaille, je crois, depuis plus de 20 ans ensemble. On se connaissait quand même, maintenant c'est vrai qu'on ne travaillait pas tous les jours ensemble, mais on se connaissait. Et les valeurs que moi j'avais dans mon entreprise ben étaient quasi les mêmes que celles de Luc. On avait peut-être d'autres visions, mais les valeurs étaient euh... Alors, comment trouver les mots pour planifier ça ?

Ben il y a d'abord, la clientèle... le client, qui est... je dirais, en haut de la pyramide. Maintenant, tout ce qui se rapporte à la clientèle, le service, la façon d'être actif, de pouvoir répondre rapidement, la présentation par rapport aux ouvriers, la façon dont on correspond avec le client. Tout ça ben, le travail qu'on fait aussi, c'est quand même des styles de jardins qu'on ne voit pas partout non plus. La qualité joue beaucoup, la serviabilité, le respect du client, et tout en respectant le client, ben il y a le respect des ouvriers, tout ça rentre l'un dans l'autre.

Q : Quels sont les enjeux de l'entreprise libérée pour demain ? Dans un an, dans 10 ans...

R : Ben dans 10 ans, je ne le vois pas de trop...

Q : En tout cas, pour votre... à votre échelle ?

R : Qu'est-ce que vous entendez pas « enjeux » ? Je veux dire, à quel niveau ?

Q : Donc il y a eu cette libération d'entreprise, est-ce que vous pensez que... Dans un an, qu'est-ce qui aura changé ? Est-ce qu'il y a des choses que vous voulez voir changer ?

R : À mon avis, la politique que Luc a prise, il l'a prise donc je ne vois pas pourquoi il fera marche arrière. Tout l'investissement qui s'est donné et surtout

l'investissement propre en énergie a été énorme, il s'en rend compte. Enfin, maintenant, il s'en rend compte parce qu'on en discute quand même souvent. Il y a beaucoup encore à faire. Ça demande beaucoup d'implication, parce que quoiqu'on en dise, la structure de l'entreprise traditionnelle, elle est ancrée dans les gênes des hommes. Et pour faire modifier ça, c'est quand même pas très évident, et dans les jeunes ouvriers, parce qu'il y a quand même pas mal de jeunes ouvriers. Ce qui était inculqué dans l'école, dans l'enseignement, c'est quand même toujours ce « traditionnel ». Et pour faire changer ça, je ne crois pas qu'on va le faire changer... même pas en 10 ans, hein. Je n'ai pas l'impression. C'est vraiment quelque chose qui va mettre du temps. Et la preuve c'est que ce n'est pas quelque chose qui est connu... enfin, ce n'est pas quelque chose de commun parce qu'on n'en trouve pas beaucoup des entreprises soi-disant libérées actuellement. C'est des gens qui sont tout à fait avant-gardistes.

Q : Est-ce qu'il y a des choses que vous voulez partager... ?

R : Ben je serais curieux d'avoir, enfin de savoir un petit peu ce que ça va donner comme résultats cette enquête, et c'est pour ça que je vous avais demandé si d'autres entreprises que vous côtoyez que vous alliez voir, pour voir comment ça se passe ailleurs. Est-ce que c'est vrai qu'il n'y en a pas beaucoup des entreprises libérées ? Quand même, je suis quand même un peu curieux de savoir comment ça se passe ailleurs.

Échange des coordonnées et remerciements

3. Entretien avec Luc, Patron

Q : Ben, ce que je propose c'est que vous commenciez peut-être par vous présenter, présenter votre parcours. Voilà, donc... ce seront des entretiens un peu semi-directifs.

R : Oui.

Q : Je ne vais pas vraiment... je ne vais pas vous poser plein de petites questions, je vais plutôt vous laisser parler, et voir un peu.

R : Vous n'avez pas une arborescence à suivre...

Q : J'ai une petite arborescence, mais de manière très...

R : Succincte ?

Q : Très succincte, et ce que je vais faire c'est, voilà, vous laisser parler.

R : OK. Ben, en gros, je suis fils d'agriculteurs, le dernier de 7 enfants. Et j'ai repris la ferme quand j'avais 19 ans. Mon père était malade, donc j'ai commencé très tôt, à presque 17 ans aussi parce que j'ai dû être émancipé pour reprendre... non c'était 19 ans, à l'époque... c'était 21 ans, donc. J'avais la ferme, et puis j'ai fait de l'associatif assez rapidement parce que je trouvais que c'était intéressant, et puis... euh deux-trois ans plus tard, je commençais à m'ennuyer un petit peu et on a démarré avec un cousin un terrain de golf, quoi. Donc là, c'était... enfin, un peu « expatrié » dans le sens où mon premier chantier c'était du côté de Liège, c'était déjà assez loin. Et là c'était l'innovation d'une nouvelle technique de machines de semis en direct, ce qui m'a ouvert les portes sur un côté « jardin » après, puisqu'on a fait ça trois à quatre ans. Et mon premier jardin c'était Kenzo à Paris. À l'époque, je travaillais facilement avec des amis, des copains, etc. Vu le monde agricole et le monde où... J'étais déjà indépendant, je n'avais pas de problématique d'engagement, de pas engagement, j'étais avec des étudiants et donc j'étais ouvert de ce côté-là et donc c'était du... de l'amusement. Mais on a quand même fait, en amusement, de gros chantiers puisque mon premier chantier « jardin » que j'ai fait c'est Kenzo à Paris. Avant ça, je ne connaissais pas le jardin. Donc après, j'ai démarré, quand j'étais donc avec mon cousin, une entreprise horticole. C'était les dépendances, les golfs et les jardins. Et puis, j'ai démarré mon entreprise personnelle, il y a déjà quelques dizaines d'années au moins, et il s'est marié et puis il s'est installé et puis en fait il est du côté de Bruxelles. C'est un peu loin tous les jours pour aller là-bas. [rire]

Q : C'était en quelle année cette nouvelle entreprise ?

R : Oh, je n'ai plus les années en tête, je suis embrouillé par la presse... Les années, je ne les retiens pas. Ca devait être en... à 30 ans une histoire ainsi. J'ai commencé en... les premiers jardins, ça devait être dans les 30 ans puisque j'ai commencé mon entreprise à trente et... je ne sais pas quoi. [rire] Il y a plus de 25 ans. Euh, l'idée c'est de recommencer à zéro ici... donc j'avais l'expérience, j'avais

pas mal de choses puisque de Paris, on a travaillé évidemment sur Bruxelles, au Luxembourg, un peu partout on était reconnu pour des choses un peu originales. Donc au niveau technique, donc euh... de là, démarrage d'entreprise j'ai commencé à remettre ça de manière structurée avec une entreprise, une société anonyme avec l'engagement de personnel. Et là, j'ai eu pas mal de déboires. C'est-à-dire que je ne me suis pas... enfin, j'ai eu du mal à comprendre ce qu'il m'arrivait, dans le sens où j'avais jusque là travaillé avec des amis et des gens que je croyais un peu motivés, des jeunes qui... voilà : « *Tu n'as pas envie de faire ça, c'est chouette ?* » ou bien « *Tu viens avec ? /Oui, pourquoi pas.* » Enfin, etc. Et puis, ça se passait très bien. Et puis quand j'ai voulu engager, je suis tombé dans un monde que je ne connaissais pas : c'est-à-dire les gens qui viennent chercher un job. Et la première année, j'ai eu en gros une trentaine de personnes qui sont arrivées et que... dont j'en ai gardé un, qui est parti aujourd'hui. Donc, je n'ai vraiment rien compris à ce qui se passait. Et en fait... l'ONEM. C'est la chose qui était un peu difficile, hein. [rire] Sans avoir les armes. Soit. Un peu à la fois, j'ai quand même engagé, et puis pratiquement on était très stables. J'engageais une personne par an plus ou moins. Et avec un chiffre d'affaires continuellement augmentant, et ça n'a pas tout à fait un par an, c'est un demi par an. Enfin soit. Et donc, aujourd'hui, on est à 15 personnes, dont trois au bureau et douze sur le chantier. Avec une équipe très stable, dans le sens où je crois que les premiers sont arrivés quand ils avaient 17 ans, et ça fait quinze ans qu'ils sont chez moi. Il y en a qui sont partis, par circonstances. Il y a effectivement eu des décès, il y a eu des gens qui sont partis parce qu'ils ont hérité d'une maison dans le fin fond de la France, des gens qui sont partis pour des causes de divorce, des choses comme ça. J'ai très peu... j'ai eu très peu de problématiques de gens qui sont partis parce que ça n'allait pas. Sauf tant que c'est la première année. Donc, la première année d'engagement, il n'y a pas beaucoup de monde qui reste en général pas spécialement beaucoup de monde qui reste..., mais après ça, ça reste, quoi. Voilà. Et donc aujourd'hui, on a une équipe très très stable et, je crois, aussi compétente et on fait donc ce que j'ai toujours fait : des jardins, de manière complète, hein donc plutôt l'aménagement extérieur de tout le jardin, et plutôt tendance à vouloir être du haut de gamme et du luxe plutôt que du bas de gamme. Voilà. Je ne sais pas s'il y a d'autres...

Q : Quand est-ce que vous avez décidé de libérer l'entreprise ?

R : Alors ça c'est une question qui me fait toujours bien réfléchir, parce que je pourrais dire qu'il y a trois ans, peut-être quatre, il faudra vérifier avec mon épouse parce que je ne retiens pas les dates, mais suite... suite essentiellement quand et pourquoi ça s'est passé ? Je suppose ?

Q : Soit on commence comme ça, soit vous me dites un peu... Quels étaient votre rôle et la façon dont vous voyiez vos responsabilités, avant ? Et après on passerait à après...

R : Juste avant, donc juste avant la libération si on veut, j'étais... donc je m'occupais de la gestion et du côté commercial. Et j'avais notre ami Jean qui s'occupait de l'opérationnel, simplement parce que suite à pas mal de restructurations de coûts et de formations, on m'avait expliqué comment

fonctionnait une entreprise normale et qu'il fallait, donc avec des coachs, sélectionner, mettre des hiérarchies dans une entreprise, ce qui j'aurais dû faire autrement parce que ce n'était pas « moi ».

Q : Et quelle était alors à ce moment votre journée type à l'époque ?

R : Euh... journée type ? Euh... commercial, grosso modo : beaucoup, et effectivement faire des devis, commercial. Faire des devis, quoi. Aller voir des gens, faire des devis. C'était assez important, ceci dit, la gestion, c'est la gestion aussi des achats et de discuter, j'ai perdu aussi beaucoup de temps à essayer d'exprimer ce que je voulais question philosophie à celui qui s'occupait de la production, et puis on a fait des formations entre nous pour savoir les caractères puis on s'est rendu compte que ça n'allait pas du tout. Donc c'était un fiasco total. Bien qu'au niveau comportement, au niveau personnel, la personne est toujours là, on s'entend toujours, et ça marche toujours, mais le système ne fonctionnait pas, et ça a fait beaucoup de frustrations, beaucoup de problématiques d'une part, comme de l'autre.

Q : Et les relations avec les... les autres employés ? Comment cela se passait ?

R : Euh... elle était accueillante effectivement, c'est-à-dire qu'il y avait toujours d'un côté ou de l'autre qui n'était pas du même avis Et donc le personnel était un peu perdu dans les avis, et donc il y avait un peu de concurrence et de... enfin, « concurrence », de « *avec lui c'est comme ça* », et puis on arrive à dire, « *non, mais c'est... c'est son entreprise, ce n'est pas moi.* » Enfin, c'était un ancien indépendant, donc euh... et le message n'était pas clair. Il y avait une distorsion, une incohérence. Ça a duré au moins 5 ans, oui au moins 5 ans, structuré comme ça.

Q : Donc ensuite vous êtes passé effectivement à l'entreprise libérée. Pour vous qu'est-ce que c'était une « entreprise libérée » ?

R : Alors, je ne savais pas. Je n'ai jamais su. J'ai appris par après que c'était une entreprise libérée.

Q : Comment, comment ça s'est passé alors ?

R : Donc euh... le jour où j'ai dit que c'était une entreprise libérée, c'est simplement parce que dans le *Courrier de l'Escaut* c'était dans un article que j'ai découpé qui était pas mal. C'était la femme de ménage qui décroche dans le bureau du directeur, et qui... et puis, de l'autre côté on se pose la question « *et donc je me suis trompé de bureau ?* » « *Ben, non non ! Vous êtes dans le bon bureau* ». Puis il répond, enfin soit, répond gentiment et c'est tout ce qu'il faut pour le contact clients, quoi. C'est marrant, j'ai lu l'article et puis je me dis « *Ah, c'est ce que je fais !* » [rire] Et donc, ça m'a renforcé, et puis après euh... mon entreprise, etc., et puis, ben oui, effectivement donc, mais je ne suis pas parti de ce principe-là. Je suis parti simplement de... d'un principe personnel où, vu les circonstances avec mon ami Jean, que ça ne fonctionnait pas bien, de par la manière dont on travaillait, vu le fait que j'ai eu mon bras droit jardinier qui est

décédé, vu le fait que juste après – donc ça, c'était en décembre – juste après, il y a quelqu'un qui – un jardinier important qui était en sous-traitance – qui est parti, et j'ai un gars qui s'est mis indépendant, enfin disons qu'ils ont tous eu un peu... ils ont tous été un peu traumatisés à ce moment-là de la situation. Et il y a eu du changement, mais j'avais déjà donc des jeunes qui étaient là... qui étaient, disons-le, sous-jacents. Et je devais prendre une décision qui était importante, tout d'un coup, face à ce que je voyais, et là j'ai pris la décision vite de prendre un intermédiaire, de continuer avec le côté intermédiaire où quelqu'un explique au suivant ce qu'il doit faire, c'est de dire « *Mon ami, je sais que t'es jeune, je sais que ton copain, vendredi il était là, aujourd'hui il n'est pas là, et donc on est le mardi, et il y a une réunion avec l'architecte, le client, avec tout ce que... tout le monde qui doit être là. Toi t'as suivi le gars, tu connais le chantier. Je vais aller sur le chantier, moi je ne le connais pas spécialement le chantier, je connais les gens. Je vais te soutenir, mais c'est toi qui va prendre ça en mains, sans intermédiaire et je vais te soutenir.* » Et bon, évidemment, il était un peu stressé, mais j'ai refusé que Jean mette un intermédiaire pour faire « celui qui sait ». Et donc, ça c'était le début, puis j'ai eu évidemment des clients plus âgés donc que j'ai dû... c'était l'objectif de cette année-là puisque les plus âgés étaient partis, j'étais déjà face à des clients âgés, donc je devais leur donner confiance. Et plutôt que de mettre un intermédiaire et de venir moi-même expliquer, j'ai donné tous les moyens qu'il fallait à chaque fois. Donc je répondais au téléphone, et je dis : « *Oui, pas de problème je vous envoie [NDLR untel] ..., ne vous inquiétez pas ça va aller* » et systématiquement, j'ai envoyé mon personnel chez des fournisseurs pour avoir des formations avant d'aller voir le client, j'ai fourni des tablettes pour leur montrer... pour qu'ils aient de quoi montrer... et en allant, ils ont repris confiance et les clients ont repris confiance. On en a perdu un. Ce n'est pas beaucoup par rapport à ce qu'on aurait pu avoir. Et on aurait pu en perdre un aussi si on avait été avec avec un intermédiaire, donc ça change. Mais aujourd'hui... Voilà, donc le changement était là. À un moment donné, j'ai dû prendre une décision, et j'en avais marre d'une situation où on discute beaucoup pour rien, parce qu'on essaie de faire passer son idée et que l'intermédiaire le transforme autrement et ça ne passe pas. Voilà. Donc j'ai libéré cette situation, et puis bon chacun fait son truc, s'en occupe, c'est bon.

Q : Donc c'est une décision qui est partie de vous ?

R : Oui, et alors bon, de là est parti tous ces... donc j'ai engagé quelqu'un qui avait caractère un peu intuitif plutôt que conventionnel pour m'aider, ce qui n'était pas, qui n'est pas encore actuellement, mais qui a permis de bousculer un peu les idées de tout le monde. Au niveau de l'entreprise, ils sont tous un peu rationnels, donc c'est un peu mon problème : modifier pour bouger les habitudes. Donc j'ai engagé quelqu'un, donc une secrétaire pour ça. Donc ça a fait bouger donc, en amont ce qui m'a permis de mettre en place *Mind Genius* [le programme informatique utilisé dans la salle de réunion des ouvriers] par exemple, de descendre l'information, de créer le cadre, enfin, etc. de bousculer le bazar et de mettre en place, parce que là on arrive avec des choses, où... dans les bases donc... ma première réaction c'était de dire... ma réaction c'était de dire les intermédiaires empêchent les gens de... d'être eux-mêmes. Ils viennent

simplement dire ce qu'ils font, ce qu'il faut faire, mais ils détiennent l'information, donc... il faut donner l'information.

Première chose, je vais mettre un ordinateur en bas, et je vais mettre de l'information. Deuxième chose, c'est qu'on critique pour les plannings en disant « *pourquoi il a fait ça comme ça ?* », etc. C'est qu'on ne comprend pas. Donc aujourd'hui, le planning se fait ensemble, s'il y a un truc qui ne va pas, bien tout le monde le sait et tout le monde peut donner son avis pour voir comment on peut faire pour que ça marche. Ça veut dire que quand on démarre c'est que tout le monde adhère sur le principe, même s'il y a une équipe qui a plus dur que l'autre, elle le sait dès le départ et les autres sont au courant que c'est plus difficile parce qu'on en a parlé le matin. Il ne faut pas venir après en disant « *ça ne va pas* ». Donc c'est nettement plus confortable, je dirais, pour le personnel. Et donc enfin, pour tout le monde, et donc ça se sont des théories qui sont arrivées en... une fois. Et puis aussi, d'un autre côté, questions. Je me dis, bon, si on veut gérer une entreprise, il suffit de poser des questions. Si on pose... on a tendance à répondre aux questions. Si on pose une question en disant : « *Tiens, tu es arrivé à l'heure hier ?* » Les gens ont tendance à arriver à l'heure, parce qu'on a posé la question. Si on ne pose pas la question, ils ont tendance à arriver en retard. Plutôt que de dire : « *Tu dois arriver à l'heure* », c'est plus sympa et plus facile, et c'est plus efficace de poser des questions. Et alors quand on pose des questions, on se rend compte aussi qu'il y a... beaucoup de choses qu'on ne sait pas et qu'on se rend compte qu'on apprend. Donc, je prends le dashboard que j'ai montré tantôt pour les visions. « *Cette tâche est notée beaucoup plus haut* » « *Oui, mais on a fait ça à la place.* » « *Ah oui, c'est vrai, ça a été mal noté, c'est vrai.* » Donc il n'y a pas de « *je te critique parce que quoi que ce soit* », il y a simplement « *Tiens, qu'est-ce qui se passe ? Explique-moi, quoi.* » Donc ça, c'est des choses qui ont été faites pratiquement en même temps, hein. C'est de dire, je prends celui qui faisait les plannings, c'était mon copain Jean, qui est donc pour la production, j'ai pris un grand écran, j'ai été le mettre dans l'atelier et j'ai dit : « *Bon, le planning, c'est un problème en bas. Ça vous concerne, c'est à vous de le faire.* » Enfin, on l'a fait ensemble, quoi. Si un client téléphone en disant : « *il faut absolument aller demain* », je mets l'information. Mais euh... s'il revient en disant : « *il faut absolument parce qu'il y a des problèmes sur le chantier* », ben c'est de la même information, c'est au même stade, hein. Au même niveau. Après on partage en fonction de la bonne gestion.

Voilà, qu'est-ce qu'il y a encore ? Je ne sais pas, il doit encore y avoir d'autres choses, mais... Le point infos, oui les photos ! Alors j'ai mis... j'ai instauré l'idée de smartphones et de prises de photo sur le chantier pour voir ce qu'on a fait. Pour montrer ce qu'on a fait, ce n'était pas directement accueilli, c'était « *ça ne sert à rien, ce n'est pas ci, ce n'est pas là* ». Mais le fait de mettre... euh de prendre des photos tous les jours, j'étais bien étonné, mais plus que ce que je ne croyais, ça permettait en fait à tout le monde de voir ce qu'il faut faire parce qu'on voit ce qui a été fait, mais plus que ça, c'est de dire ça permet d'avoir des avis de tout le monde et avis directs, donc ça a... franchement descendu énormément le côté critique, dans le sens que c'est du direct. Je ne savais pas que c'était aussi puissant. C'est-à-dire que quand on fait une remarque tout de suite, ou quand on fait une remarque cinq jours plus tard, parce qu'il y a un problème sur le

chantier, la remarque tout de suite elle passe, aucun problème : *« Pourquoi t'as fait ça comme ça ? » « Ben, j'étais occupé, et franchement, je n'y ai pas pensé, et je suis passé au-dessus, quoi. »* Cinq jours plus tard, c'est : *« Tu m'énerves, quoi. C'est quoi de critiquer les autres ? J'en ai marre quoi ! C'est toujours sur moi qu'on en veut... »* Enfin, etc. Il y a un monde d'écart. Je ne sais pas... le temps, les quatre jours en plus, font que ça devient une critique négative, tandis que tout de suite c'est une critique positive. Ça, je ne savais pas, c'est l'expérience. Enfin voilà. Donc tout ça est arrivé en moins d'un an. Mais je n'ai jamais dit que j'allais faire une entreprise libérée. Et même vis-à-vis du personnel, je n'ai jamais dit que je changeais la structure de l'entreprise. Parce que j'avais décidé de dire : *« C'est bien tout ça, mais peu importe, ça ne sert à rien. »* Donc j'ai mis un papier à l'époque en disant : *« 100 % de ce qu'on dit, ça termine avec 10 % de ce qu'on retient, et 10 % ce n'est pas grand-chose. Si on compte 10 % de livraison, les gens ne sont pas contents. Donc ça ne servait à rien d'aller avec ton doigt, donc ça ne servait à rien de dire, il faut faire. »* Voilà. Et après, après dans les journaux on a parlé d'entreprises libérées, il y avait des bouquins qui étaient sortis avant, tout ça, je ne l'ai pas vu avant. Je ne l'avais vu nulle part. Je ne me suis pas intéressé plus que ça au problème non plus, donc euh... c'est par expérience. Et puis une volonté personnelle, parce que je me sens beaucoup mieux aujourd'hui dans ce que je fais qu'à l'époque.

Et je vous dit, ça c'est pour revenir à la question *« quand est-ce que j'ai commencé l'entreprise libérée ? »*, et bien je vous dirais : depuis toujours je travaille avec l'entreprise libérée, sauf un laps temps entre les deux j'ai écouté ce qu'il fallait faire, comment il fallait le faire et que je suis tombé sur la grande surprise c'était l'ONEM qui met des gens au travail, puis des gens qui travaillaient on ne sait pas trop bien comprendre pourquoi, et puis les structures qui sont mises en place on ne sait pas très bien, et bon, j'étais vraiment mal à l'aise avec tout ça. Donc depuis, j'ai retrouvé la nature dans laquelle j'étais, donc les copains d'enfance, on allait travailler, on avait envie de le faire, puis on s'amusait bien entre nous, et puis voilà. On venait parce qu'on avait envie de venir. L'envie, on travaille plus si on a envie, le désir, tirer devant, comme la carotte, plutôt que de pousser de l'arrière. C'est beaucoup plus agréable, beaucoup plus simple. [rire]

Q : Alors, on va passer aux questions un peu plus spécifiques : le système d'évaluation du personnel. Vous le faites comment ? Maintenant et c'était comment avant ?

R : Alors... Alors, je n'ai pas été très performant de ce côté-là, mais j'ai fait des évaluations effectivement. À l'époque, j'avais de grands tableaux aussi, et... oui, que je n'ai pas suivi vraiment parce que de manière... de manière continue, je voulais surtout faire remarquer aux gens, déjà à l'époque t'avais les colonnes... où il y avait tous les métiers, et puis l'appréciation personnelle, donc l'appréciation de ce que moi je voyais donc, ça permettait... ça a marqué deux-trois personnes, qui d'ailleurs sont encore là maintenant, qui travaillent maintenant en tant qu'indépendants pour moi. Parce que ça permet de voir plus clair, de savoir une situation, d'être donc... de savoir ce qu'on sait faire, et ce qu'on ne sait pas faire. C'était le but premier. Mais je n'ai jamais fait une évaluation pour un statut, un paiement, un salaire, etc. ou pour passer d'un grade

à un autre ou pour passer de dire « *maintenant tu seras chef* », quoi. Parce que... parce que pour moi ce n'est pas parce que quelqu'un est compétent qu'il est... qu'il est bon chef. Il peut être très compétent et pas bon chef et puis il y a des gens qui sont très bons chefs, et absolument pas compétents. Puis c'est un peu mon cas, je ne suis pas compétent, mais je suis meilleur chef que compétent, bon dans les métiers que je fais donc à partir du moment où j'accepte de dire « *je laisse faire un jardinier, je laisse faire un paveur, je laisse faire un terrassier... ils sont meilleurs que moi, et je l'accepte* » et je trouve que c'est bien d'avoir raison de la reconnaissance, et en plus ils peuvent faire leur métier à fond et on a des résultats nettement plus importants que de dire « *moi je sais tout, je suis le meilleur de tout* », surtout quand on a des métiers totalement différents. C'est tout à fait faux. On limite en fait à sa personne, mais on n'est pas grand-chose si on est tout seul.

Q : Comment se passe un recrutement, quand vous engagez un nouveau membre du personnel ? Vous parliez d'un par an.

R : Alors, oui. Le recrutement ? J'essaie effectivement d'avoir des gens qui sont vraiment intéressés, donc qui entendent parler de moi ou de l'entreprise de manière donc... directe, et qui sont déjà un peu préparés, et qu'ils sont un peu ouverts à ça. J'avoue que... j'ai très peur de... je vais dire... l'embauche, l'ONEM, c'est une catastrophe pour moi. Je n'ai pas de... Je ne suis... Je n'ai pas de critères, je n'ai pas de système de travail de ce côté-là. Et je crois que la question doit être totalement autre et doit se baser sur le côté humain, le côté « motivation », etc. De savoir vivre, etc., etc. Mais je n'ai pas encore tout en mains, je crois qu'il faut être assez original. Parce qu'il n'y a rien qui est fait dans cette optique-là, en fait. Donc je suis assez démuné, je n'ai pas les outils. Donc j'ai très peur. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la première année, ce n'est pas évident. C'est parce que je n'arrive pas à gérer... je suis occupé à chercher pour améliorer ça.

Je n'ai pas répondu actuellement à la question « évaluation ». Je ne fais pas d'évaluation. L'évaluation, c'est plutôt... enfin... je ne fais pas. C'est plutôt : « *Est-ce que tu te sens bien ? Est-ce que tu vas bien ? Est-ce que ça marche ? Qu'est-ce que tu aimes bien ? Qu'est-ce que tu n'aimes pas ?* » Enfin, c'est une évaluation de bien-être. De voir si les questions... voir si les gens sont accrochés à vouloir faire en sorte que l'entreprise tourne, donc intégrés. Poser la question plutôt dans quelle mesure ils apportent quelque chose aussi, est-ce que ça se sent ? Donc c'est avec la discussion, c'est basé sur comment mesurer le fait qu'ils sont intégrés dans l'entreprise, et que c'est leur entreprise et non pas « *je viens faire un job et je viens chercher mon salaire.* »

Q : Ça, c'est au quotidien, c'est plus...

R : Ben, c'est... les évaluations de fin d'année, ça... ça n'apporte pas grand-chose, non.

Q : Quelles sont pour vous les valeurs de l'entreprise ? À l'heure actuelle ? La mission ?

R : La stratégie aussi ? Oui. Alors là, je vous propose de... je peux en parler, mais [*pointe quelque chose sur son ordinateur*] mais j'ai l'impression qu'on va manquer temps. Je vous propose de faire la question plus tard, simplement par question de temps. Parce que c'est encore plus important, c'est le nœud de l'histoire. Parce que cette question-là, c'est une question qu'on peut poser après, et puis vous pouvez faire le tour avant avec Jean et Madeleine.

Q : Oui, ça va.

R : Vous pouvez me la poser après hein, ça ne pose pas de soucis.

Q : Et sinon, demain : comment vous envisagez l'avenir au sein de votre entreprise ? Est-ce qu'il y a des choses que vous allez encore faire évoluer par rapport à aujourd'hui ? Vous savez que vous allez dans l'optique entreprise libérée.

R : Demain ? Demain, le gros challenge qui n'est absolument pas résolu, et qui sera très difficilement résoluble, c'est que... on sait tout déléguer sauf le... sauf moi. Le « boss »... dans une entreprise libérée, une grosse difficulté, c'est ça. C'est que dans une entreprise directive, on peut... elle est basée sur un processus, donc si le processus est bien connu, est bien huilé, on le connaît : c'est une recette. Après il faut des gens qui mettent de l'énergie pour faire en sorte que la machine tourne, il faut être un bon chauffeur, il faut tout ce qu'on veut, mais la recette elle est là. La recette on peut l'écrire facilement, on peut la mettre facilement, on peut... enfin, voilà. C'est assez simple. Par contre, dans une entreprise libérée, la recette c'est tout le monde. C'est en fait chaque employé, ouvrier, personne intervenante a une influence sur l'ensemble. Ce qui est normal... Et le chef d'entreprise, c'est quelqu'un qui doit à travers tout ça avoir une certaine émotion, empathie pour voir comment ça se passe et essayer d'avoir l'esprit juste et clair. Trouver quelque chose de vrai... et de les faire correspondre au mieux à la société, à ce qui se passe et aux valeurs – qui est à l'objectif de la reprise – qu'il gère la stabilité de l'entreprise, par le mode des valeurs, donc la gestion des valeurs, donc l'attention sur le fait que les valeurs sont bien observées et que l'objectif de la société soit bien observé. Mais pour ça, il faut énormément d'émotion. Premièrement, un peu d'attention sur le bon sens. Ce n'est pas quelque chose qui est basé sur un processus qu'on peut facilement écrire. Ou bien, je crois que s'il fallait l'écrire, il faudrait l'écrire sous forme de philosophie. Et c'est un peu plus difficile, évidemment. Si on commence... On peut parler évidemment de toutes les philosophies, mais c'est un peu complexe. Beaucoup plus complexe. Je ne dis pas que ce n'est pas possible. C'est beaucoup plus complexe. Et de tendance, par paresse, les gens retournent sur le côté directif. Par paresse... je crois qu'il y a plus de $\frac{3}{4}$ des gens qui sont non directifs et on a tendance à voir des gens qui sont directifs et plus rapides... c'est un peu la phrase : « *Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin.* » Mais il faut passer au-dessus du « *tout seul : on laisse tomber, quoi.* » Évidemment, je dirais que si je fais une réunion pour prendre cette latte évidemment, j'ai plus facile à prendre la latte directement que dire : « *bon écoutez vous voyez la latte-là, on va essayer de la mettre à cette place* » automatiquement, ça prend du temps et puis après [*rire*], mais une fois que c'est fait, il ne faut plus regarder, quoi. Ce sera toujours fait.

Voilà, donc The challenge c'est donc d'arriver à déléguer côté direction. Aujourd'hui, je ne suis pas encore trop trop loin là-dessus, parce que j'ai une petite entreprise, dont je contrôle encore l'ensemble au niveau... à ce niveau-là. Et donc je n'ai pas de « second » qui m'aide ou qui va dans le même sens. J'ai tout le monde qui est d'accord. Mais personne n'a les outils... pourrait tirer dans ce sens-là pour l'ensemble de l'entreprise. C'est différent. Enfin, je crois qu'ils sont d'accord. Enfin, personnellement, je crois que... [rire]

[pause dans l'interview – reprise]

R : Donc effectivement, euh... les valeurs, on les a mises en place, euh... c'est un outil pour moi évidemment, qui est une certaine transformation, dans le sens où quand on a... quand on est côté directif, on n'a pas beaucoup besoin de valeurs, on le sait, mais bon, c'est pas... ce n'est pas tellement mis en avant, en tout cas on ne juge pas là-dessus. Et c'est plutôt des règles, hein. On a plutôt un système de règles et un processus avec des règles et des choses... des directives qui sont très claires. Euh... et si on veut que ça fonctionne si on enlève les règles, il faut quelque chose d'autre à la place et les objectifs arrivent... euh, les objectifs ! Les objectifs, et surtout les valeurs arrivent pour remplacer les règles et le mode opératoire. Pour donner du sens aux valeurs.

Alors les valeurs chez nous, on pouvait les choisir ensemble, on les a choisies... ou je les ai choisies moi-même, parce que ça prend beaucoup de temps à décortiquer, à savoir ce qui est important. Mais elles ont été validées par le personnel quand même, et on se rend compte que les gens qui n'ont pas les mêmes valeurs, ça pose un souci.

Euh... l'idée du recrutement d'ailleurs, ce dont on a parlé tantôt était aussi... on devrait donner une grille de valeurs, et si les gens ne sont pas dans les mêmes valeurs, il ne faut pas les engager. Et s'ils sont dans les mêmes valeurs, alors on peut les engager. Voilà, ça c'est un peu pour répondre peut-être à la question d'avant.

Alors, nos valeurs sont bien propres à l'entreprise évidemment, c'est... ce qui est important pour les entreprises libérées, c'est d'avoir des valeurs bien claires, et les miennes, c'est effectivement : la confiance – qui est la première chose qui était mise en évidence. Donc si on n'a pas confiance en quelqu'un, si les clients n'ont pas confiance en l'entreprise, il... enfin, s'il n'y a pas de confiance, on est désarmés, ça ne marche pas du tout. Et la confiance, il y a aussi, en parallèle le respect qui va avec. Donc, euh... il y a le respect de chacun, chacun... chaque personne a le même respect et doit avoir le même niveau de confiance. Ce n'est pas une question d'être mieux ou moins bien, c'est une question d'être dans cette ambiance-là. C'est le ciment. C'est la première chose qui est importante.

La deuxième chose, c'est... euh, bon c'est personnel évidemment. Dans mon parcours, on voit que je l'ai fait relativement, c'est la liberté d'innover. Et la liberté d'innover, c'est euh... je mets toujours un deuxième point à côté, c'est aussi euh... le droit à l'erreur. C'est-à-dire que quelqu'un peut innover, à partir du

moment où il peut se permettre d'essayer quelque chose, de dire : « *J'ai fait une erreur.* » Et de ne pas se dire : « *Ben, l'erreur, elle est mauvaise.* » Donc c'est le système, par exemple américain : plus les gens font des erreurs, plus on les prend pour des gens intéressants parce qu'ils ont de l'expérience. Mais si c'est un Européen, quand tu fais une erreur, ce n'est pas bien. Et on est réprimé. Donc je suis plutôt le système... créer de l'expérience.

Et le... troisième stade de valeurs, c'est effectivement la transparence. Pourquoi la transparence ? On pourrait le mettre en premier lieu, parce que la transparence, c'est aussi un grand fondement d'une entreprise libérée, puisque c'est un peu comme l'éclairage de tout ce qui se passe autour. On voit ce qui se passe, et on est transparents. Ça permet... ça permet le contrôle, ça permet le partage des expériences, ça permet le droit à l'erreur, même s'il n'y a pas de transparence, c'est quand même le même problème : on fait une erreur, on le cache de son côté, ça n'apporte rien. Donc la transparence, c'est une obligation pratique. Donc... dire ce qu'on fait, et donner les conclusions de ce qu'on a fait, pourquoi on l'a fait, etc. Être assez simples et transparents de ce côté-là est hyper important. Euh... transparence c'est aussi le partage d'expériences. Donc c'est ce qui va permettre d'évoluer, ou que l'entreprise puisse évoluer grâce au fait qu'on travaille à plusieurs. Il y a toujours cette même phrase de dire : « *Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin.* » La transparence, c'est pouvoir partager ses expériences, et pour revenir dans un des systèmes comme ça – l'histoire des photos que j'ai racontée tantôt – c'est dans le cadre d'être transparent, je vous montre ce que je fais, ce qui est bien, ce qui est pas bien, ce dont je suis content, ce dont je ne suis pas content, ce dont le client est content, ou pas, enfin, ce dont je trouve qu'on devrait évoluer... euh, c'est de ne pas être gêné par rapport à ce qu'on fait. C'est d'exprimer ce qu'on fait, de le dire clairement. Ça permet d'évoluer. C'est tout le domaine aussi de la communication qui est hyper important de ce côté-là, qu'il faut développer. On sait que la communication, c'est le fondement même de l'entreprise aussi. C'est dans la transparence.

Alors, je pourrais rajouter évidemment des valeurs annexes. C'est la recherche d'expériences, la recherche de... compétences, pardon. Cette recherche de compétences... euh est obligatoire, parce que c'est nous qui l'avons choisie, c'est-à-dire que si on veut faire du haut de gamme par exemple, on doit se dire : « *On veut évoluer, on veut faire mieux.* » On peut très bien avoir une entreprise qui dit : « *Moi, j'aime bien d'avoir mon job tranquille, peinard, et puis je fais ça bien, et puis c'est tout. Je ne veux pas de changements, etc.* » Si on veut évidemment évoluer, avoir la liberté d'innover, et ben il faut cultiver la compétence, et c'est un choix délibéré qu'on a, de se dire : « *Voilà, on veut de la compétence.* » Et je crois aussi que la compétence permet... mieux savoir, c'est mieux connaître les choses, c'est une pierre pour créer la paix. Et donc, comme j'aime bien d'avoir une ambiance de paix, je me dis qu'il vaut mieux être compétent, pour que les choses soient plus paisibles.

Et euh... dernièrement, évidemment, c'est aussi pour que les gens puissent parler, etc., et il faut beaucoup d'humilité. Donc c'est un peu dangereux de se dire à chaque fois qu'on... dit à quelqu'un qu'on est mieux, qu'on est plus... plus grand, plus compétent, plus ci, plus là..., plus grand chef, plus, etc., on... quelque part, on

frustre les autres. Et on crée un retour négatif. Donc la frustration est toujours une base d'un potentiel négatif, de toute façon.

Donc voilà, les valeurs sont réfléchies dans ce sens-là. Et elles sont, pour moi, primordiales, et je les avais exposées donc en début d'année. Et, apparemment, oui on se retrouve avec 90 % de gens qui sont dans les mêmes valeurs, apparemment. C'est en tout cas ce qu'on dit, c'est difficile à vérifier évidemment, jusqu'au bout. Mais clairement, il y a une personne qui n'est pas dans les mêmes valeurs, et qui pose problème. Et du coup, on en parlait effectivement entre nous. Que faut-il faire ? Est-ce qu'il faut quitter, changer, enfin, etc. ? Ça, c'est une autre question, mais c'est assez clair.

Q : Vous en avez discuté avec... ?

R : Oui, oui. On en a discuté, de ces jours-ci avec tout le monde, sauf... sauf lui parce qu'en fait, il était invité, mais il n'est pas venu. D'abord, c'est une question de valeurs, c'est-à-dire qu'effectivement, il était invité pour en parler et, bon : « *Je n'ai pas envie de passer mon temps à ça, donc je fais autre chose.* » Pourtant c'est un jeune, c'est le plus jeune. Donc il avait le temps, il pouvait. On essaie de l'intégrer, donc on se dit « *Comment faire pour l'intégrer ?* », et puis on se rend compte qu'il n'est pas là, puis on se rend compte que c'est pour son cas qu'on se voit, et puis, en plus, on se rend compte qu'il n'a pas les mêmes valeurs. Donc euh... c'est une problématique.

Les valeurs plutôt que les règles, c'est quand même... c'est facile. C'est clair que quelqu'un qui est individuel par exemple, ben, c'est quelqu'un qui ne transmet pas, qui n'a pas une bonne communication avec les autres, qui n'est donc pas transparent. Qui fait son truc dans son coin. Ben, ça se voit tout de suite et ce n'est pas bon, c'est clair que si on commence comme ça, on se doute qu'il peut y avoir des choses qui ne sont pas claires, que... bon, je dirais : ça ne sert à rien de mettre des clefs sur des armoires. Quelqu'un qui n'est pas transparent, ça se voit, et on peut réagir sur le côté caractère plutôt que sur le côté, « *Je mets une clef, il y a quelque chose qui a disparu* » ou on fait un bon, il est signé, contresigné par le chef, etc. Il n'y a pas ça ici effectivement, parce qu'il y a une question de transparence qui permet de contrôle automatique en disant d'office, ça se fait devant les autres donc, ben, si je donne 100 € pour aller acheter une boîte de vis, tout le monde l'a vu, et effectivement tout le monde voit quand ça revient, ça semble tout à fait clair et net et visible, et donc il n'y a pas de besoin d'avoir une comptabilité là-dessus. Ce n'est pas derrière la porte ou derrière euh quelque part que ça se passe. Donc voilà. Du coup, il y a très peu, très peu de problèmes. S'il y a des problèmes, c'est un oubli, c'est une erreur ou c'est des choses comme ça.

À savoir que moins on fait confiance, et plus on fait des choses un peu en frustrant les gens, en mettant du pouvoir. Plus on augmente les frustrations, plus on augmente la volonté de faire de travers. Quelque part. Si on respecte, il n'y a pas de problème. Voilà.

Donc quelqu'un qui est arrivé en retard, ce n'est pas : « *Tu es arrivé en retard, donc tu as une sanction* » ou, etc. C'est... il y a un manque de respect par rapport aux autres, si c'est... s'il y a tellement un manque de respect parce que d'autres sont handicapés, ben, c'est clair que c'est mis en évidence, et c'est d'autant plus mis en évidence que ça pose un problème pour les autres. Si effectivement, maintenant, ça ne pose aucun problème pour les autres, le fait d'être arrivé en retard ne pose aucun problème, donc il n'y a certainement pas de sanction, et puis ce n'est pas une question de principe. Donc il y a des gens qui arrivent systématiquement en retard, enfin « en retard », entre guillemets, par rapport à l'horaire, mais il n'y a aucun problème. Au niveau du boulot, c'est réalisé, il n'y a pas de soucis, ça ne pose aucun souci, donc il n'y a pas de règle stricte, sans avoir le sens. Voilà. Par exemple. Ça c'est le système « respect », enfin, le système « valeurs ».

Après il y a l'objectif, je ne sais pas c'est la question suivante, ou bien pas, ou il faut... ? Évidemment, les valeurs sont les outils avec lesquels on travaille et... la personne, et il faut être d'accord un peu sur la manière de travailler. L'objectif, évidemment, c'est savoir ce qu'on veut faire, ce qu'on est amené à faire, et où on va. Et là, il faut faire attention à l'adhésion qu'effectivement on construit, évidemment il y a le métier dans ce qu'on fait, et puis il y a derrière ça, la manière dont on veut construire. Je dirais si nous on fait de l'aménagement d'extérieur, si on veut faire de l'aménagement d'extérieur de qualité, « de qualité » intervient, donc ça veut dire qu'il faut cette motivation de faire ça de qualité. Et on va dans un... on choisit dans un certain sens le qualitatif et donc, devant chaque proposition clients, etc. ou situation, le choix va se faire dans cette direction-là. Mais à ce niveau-là, je pourrais donner trois situations où l'objectif, on le décrit tout à fait autrement peut-être, ou... à ma manière, qui décrit un peu la démarche dans laquelle on peut travailler.

Alors, moi je dis, l'objectif principal dans ce qu'on fait, c'est d'avoir le bien-être au travail. Donc c'est une question recherche de bien-être général qui est, dans ce cas-ci, puisque c'est au travail, c'est le bien-être au travail. Puisque je n'ai rien à voir avec la vie privée des gens, en gros c'est le bien-être. On est tous d'accord là-dessus chez nous. C'est une question de priorité, de qualité de vie, etc. Si on veut le bien-être au travail, on peut diviser ça en trois problématiques. La première, c'est qu'il faut être bien niveau personnel, physique, santé, enfin, etc. on doit être bien dans sa peau, ça doit bien marcher... on doit être bien. Et l'entreprise, et bien, c'est clair que je suis assez attentif pour que, de manière fonctionnelle, les machines soient en ordre, puis il y a une certaine sécurité sur les choses qui sont faites, puis il y a un certain ordre qui se pratique parce que c'est quand même un certain confort de base. En fait, on peut expliquer ça : on enlève le caillou ou l'épine qui se trouve dans le pied des gens, c'est-à-dire que bon, à quoi ça sert au niveau économique de se dire, bon on économise sur quelque chose et en fait les gens ne se sentent pas bien à cause de ça ? Là, il faut que ça marche quoi... Posons la question d'abord. C'est une première étape dans l'entreprise libérée, pour moi, c'est d'aller voir tout le monde et dire : « *Bon, et toi ? Qu'est-ce qui ne te plait pas, ou qu'est-ce qui pose problème ?* », et généralement le petit caillou, il est très petit. C'est un petit truc et qu'il faut résoudre avant de commencer de poser, sinon ça ne marche pas !

Après ça, il y a un deuxième volet, où, même dans la tête, il faut que ça se passe bien aussi. Donc, dans la tête pour que ça se passe bien, pour qu'on ait envie d'aller au travail, il faut aussi qu'on y voie une émotion, au niveau relationnel, au niveau « contact avec les autres », communication et qu'il y ait quelque chose qui se passe, et qui se passe bien, donc qu'on se sente bien dans sa tête avec les autres en groupe. C'est d'une certaine manière obligatoire, hein, les valeurs sont intéressantes évidemment, puisque si on est bien avec les mêmes valeurs que les autres, on peut partager avec les autres, ça devient un côté agréable.

Mais comme dans beaucoup de clubs, etc. c'est très bien d'être bien physiquement, être bien dans sa tête avec pas mal... enfin, au niveau émotif, être bien avec les autres, mais il faut un sens. Et le sens, eh bien, c'est effectivement le projet commun qu'on a ensemble, donc il faut que les gens soient d'accord avec un projet commun. Et un projet commun, il est marqué quand même « commun » dans l'histoire. Ce qui... Tout le monde doit adhérer. Alors, si on fait attention à ça, l'adhésion, c'est le fait que quand on fait un planning, tout le monde adhère au planning qu'on a accepté, tout le monde adhère à la vision de ce qu'on a choisi, etc. Et pour moi, c'est quelque chose qui est constant. La ligne directrice, elle est évidemment figée, on ne change pas... on est très stable dans la vision long terme, ça, c'est quand même le boss qui doit le donner. Un moment donné, voir si tous... on va toujours dans cette même direction. Mais euh... ça peut être très mouvant dans le quotidien évidemment, puisqu'on adapte constamment pour aller dans la même direction. Parce que les situations sont mouvantes. Voilà, donc ça, c'est le système auquel je réfléchis constamment, donc il faut qu'on soit adhérent. Donc on ne fait pas les choses si les gens n'adhèrent pas. On est anti-directif, puisque quand on est directif, on donne un ordre à exécuter, et quand on veut être dans l'entreprise libérée, on fait adhérer les gens avant de réaliser quelque chose. Et, pour faire adhérer, il faut effectivement d'abord écouter plutôt que de vouloir dire. Composer. Négocier.

Q : Revenons au « *petit caillou qui dérangeait* » chacun. Vous êtes allé voir chaque membre du personnel, peut-être pas de manière structurée, mais en gros vous êtes allé voir dans tous les employés, et vous posez la question ou... vous avez plutôt décidé un moment donné d'écouter ? Comment ça s'est passé ?

R : Euh... pour moi, les questions sont importantes. [Interruption téléphonique] Donc les « *petits cailloux* » : oui, c'est en posant des questions qu'évidemment on découvre. Et en étant attentif, bon, de manière générale, j'ai été attentif quand même, j'essaie d'être attentif. Et alors, il y a des choses qui sont déjà de longue date. Tout à fait au début, par exemple, ben, ici avec Pierre que vous avez entendu qui est là depuis longtemps chez moi, pour faire en sorte qu'il y ait une adhésion, et pour faire en sorte qu'il ne râle pas sur un « petit caillou » qui ne va pas, j'ai fait en sorte que, par exemple, plutôt que d'acheter... une tronçonneuse, acheter un taille-haie, acheter un truc moi-même, et venir leur dire : « *Voilà, faites attention, il ne faut pas le casser parce que ça coûte cher* », j'ai dit : « *Ben, allez chez le marchand, et achetez la tronçonneuse et le taille-haie que vous avez envie, dans tel cadre, et comme ça, quelque part, vous achetez quelque chose que vous aimez bien.* » Alors si on achète quelque chose qu'on aime bien, même s'il y a

un petit défaut, ce n'est plus un « caillou », parce qu'on l'a choisi, et on va faire avec, ou bien si franchement ça pose vraiment un problème, on dit : « *Ben, écoute, j'ai acheté ça, puis je suis quand même embêté avec ça.* » Mais bon, en général, le « caillou », il est tombé... il est parti. Et le « caillou » il arrive surtout quand on oblige, quelque part, quelque chose. Bon, voilà, mais ça, c'est des choses avant l'entreprise libérée qui datent de... bien avant. Du début de l'entreprise, quoi, en fait. Et c'était... C'est pour ça que je dis, une « entreprise libérée », il y a eu une période avec les anciens dont on n'en parle pas, mais qui était déjà comme ça, et puis j'ai eu des jeunes et des nouveaux qui ont une nouvelle mentalité, et dont il faut mieux structurer les pensées autrement. Il faut... c'est la manière d'exprimer qui est différente. Mais sinon, j'ai... personnellement, je ne crois pas avoir changé. J'ai eu une période, comme je l'avais dit, entre les deux qui était... où je me suis laissé influencer sur le côté « structure » d'entreprise et qui n'était pas... Voilà.

[pause dans l'interview – reprise]

Q : Est-ce que vous pouvez parler des symboles ...?

R : Des symboles ?

Q : Des symboles de hiérarchie. Est-ce ce que ça a évolué ? Par exemple : est-ce qu'il y a une place attribuée pour vous, est-ce que les camionnettes... je suppose que... enfin, voilà. Comment... ?

R : [Inaudible] ... très fort question hiérarchie, et qu'en fait, la conception hiérarchique vient surtout d'à priori ou de préjugés chez nous, donc c'est parce qu'on a trouvé que « *celui qui fait ça, c'est le chef* ». Raison pour laquelle, par exemple, sur le clavier, dans le local, j'ai évité de faire en sorte qu'il y ait quelqu'un qui soit au clavier parce que systématiquement, si quelqu'un est sur le clavier, en train d'écrire, c'est lui qui décide. Et donc on lui dit : « *Ecoute, c'est toi qui sais, c'est toi qui décides, parce que c'est toi qui écris.* » Et donc, c'est pour ça que j'ai créé la tournante, donc, du coup, il n'y a plus de chef, parce que le chef empêche les gens de participer. Dès qu'il y a quelqu'un qui prend l'autorité de chef, donc, ça inhibe, directement, en un coup, toute la créativité des autres. Donc il faut vraiment créer le côté partage plutôt que d'intégrer les gens et de faire participer les gens donc certainement... parlez plus d'« animateur ». Je me mets derrière en tant qu'« animateur », plutôt que de dire : « *Je me mets à l'ordinateur, donc je suis le chef.* » « Animateur », c'est quelqu'un qui conclut avec l'accord des autres, donc ces fameuses réunions... si on veut, il faut être au moins aux réunions cocréatives, je dirais : des réunions où on fait le tour, où on structure bien. Les réunions doivent être quand même structurées, de manière à laisser... à faire parler tout le monde, et aussi à faire prendre une décision. Donc ces fameuses réunions où on demande l'avis à chacun sur un problème, chacun donne son avis. Au deuxième tour, par exemple, donner... que chacun puisse poser des questions supplémentaires pour être sûr d'avoir bien compris. Ça, ça fait beaucoup, parce qu'on comprend toujours mal, et puis après de donner un avis positif ou négatif, mais qui est motivé. Et pas dire : « *Oui, je ne suis pas d'accord parce que je trouve que c'est pas bien.* » C'est : « *Je ne suis pas d'accord*

parce que cet élément-là et là – on l'a dit d'ailleurs ici à la réunion – ne sont pas bons, quoi. »

Q : Et qu'est-ce qui vous a fait penser à mettre en place ce type de réunions ?

R : Ben c'était euh... ça, c'est des moyens, c'est de l'apprentissage, c'est de la formation.

Q : Vous suivez des formations alors ?

R : Oui, c'est de la formation. Sinon, autant il y a toute une part que j'ai mise en place sans savoir que c'était une entreprise libérée, notamment faire acheter à des gens leurs machines plutôt que d'acheter moi-même, ça n'a rien à voir avec l'entreprise libérée, mais c'est dans le sens de l'entreprise libérée. Ça intervient. Autant ce genre de choses, ben, ce sont des moyens, suite à des formations, à la participation à des colloques, à des réunions avec des... d'autres chefs d'entreprises, avec des partages, etc. Mais il faut beaucoup de moyens, donc c'est... l'entreprise libérée demande beaucoup de moyens de la part du dirigeant. S'il n'est pas quand même coaché, il faut être surdoué pour y arriver, quoi. Enfin, pour moi. C'est beaucoup plus difficile évidemment.

Q : Vous avez commencé quand les formations ?

R : Ça, ça date quand même. On va dire vite 18 ans.

Q : Ah, oui !

R : Oui, ce n'est pas spécialement dirigé « entreprises libérées », ce n'est pas formations « entreprises libérées ». Non, c'est des formations qui sont des... oui, des formations... mais alors, effectivement, moi, j'ai dirigé dans ce sens-là parce que je suis... on écoute ce qu'on veut entendre évidemment. Et... mais il faut des moyens, quoi. La formation d'une réunion, c'est valable pour toutes les réunions. Maintenant, on a une réunion d'administrateurs, de manière conventionnelle. Allez, les gens qui ne sont pas du tout outillés... qui ne font pas attention à ces réunions, et qui font une réunion d'administrateurs parce que, voilà ça se fait, parce que c'est dit, on fait la réunion. Généralement, il n'y a pas d'animateur, et ça ne donne pas bien. Ça fait beaucoup aussi de réunions vite. Et alors, dans l'entreprise libérée, on a l'impression qu'on parle beaucoup. Je... si l'animateur est bon, on ne parle pas beaucoup. Ça marche très bien et ça va très vite. Ce n'est pas... la décision est très rapidement prise. Et quand elle est prise, elle est prise de manière complète ; c'est-à-dire qu'il n'y a personne qui doit revenir dessus, puisque tout a été dit. Ce n'est pas... Ce n'est pas des réunions où il y a la moitié des gens qui n'écoutent pas, et d'autres qui prennent la décision, quoi. Et puis tout le monde râle derrière. Donc voilà, ça, c'est des petits... des moyens.

Et donc, c'était sur la hiérarchie, euh... dont j'ai tendance à dire qu'aujourd'hui, ben oui, c'est la « hiérarchie de compétences ». Dans le sens où sur le même chantier, les gens qui sont compétents, ben ils sont compétents donc ils ont leur mot à dire plus qu'un autre. Et s'il change de métier ou d'endroit, ben celui qui

est plus très compétent, il se tait et c'est celui qui est compétent en la matière qui parle. C'est plutôt dans ce sens-là, mais il n'y a pas de hiérarchie. Puis, il y a une question de sens aussi, c'est un moment donné celui qui prend la responsabilité de l'endroit, de la situation. Encore une fois, on met quand même des gens responsables vis-à-vis du client. Le client doit pouvoir s'adresser à quelqu'un, et nous on doit prendre une décision. Donc il y a quelqu'un qui passe devant et il y a un suppléant. Mais ça peut très bien être comme ça sur un chantier, et l'inverse sur un autre chantier. Il n'y a pas de statut.

Q : Et comment c'est déterminé ?

R : Euh... naturellement. Puisqu'on se base surtout sur le questionnement. L'équipe se fait naturellement parce que pour prendre des responsabilités, chacun a son niveau maximum. Et donc, si on pose la question, et un moment donné, il faut vraiment être attentif, c'est le côté attention, sur l'humain, mais on peut... dans ce sens-là, mettre le curseur et faire marche arrière. S'il y a une hiérarchie, on ne peut pas faire marche arrière. Quand il n'y a pas de hiérarchie, on peut faire marche arrière. Quelqu'un peut dire, j'ai eu le cas, avec Philippe par exemple, ici, il était emballé, etc. puis, c'est lui qui s'est retrouvé sur le clavier et puis un moment donné, on a dit que c'était le chef, et puis il voulait s'occuper de tout et puis, il était à peu de chose près en burn-out, quoi. Et on se dit : *« Eh oh, qu'est-ce qui se passe ? Tout le monde peut faire ce qu'il veut et... » « Ben oui », qu'il dit, « mais on dit que je suis chef et moi je ne suis pas chef, ça ne va pas. Je ne peux pas m'occuper de tout, penser à tout. Ça je peux pas faire, quoi. »* Donc il se limite. On lui dit : *« Ben, ce n'est pas grave, on va trouver une solution, t'es toujours là, tu prends toujours des chantiers, tu fais ce que t'as besoin de faire, t'aimes toujours apprendre, etc. Donc ça va bien, on va simplement bouger le clavier. »* [rire] Et le problème, effectivement, le problème était résolu. Et donc, euh... et ça ne pose pas de problème de chef. Donc quand quelqu'un est saturé il dit : *« Bon, moi c'est... là, j'en ai marre, quoi. J'en peux plus, quoi, c'est trop. C'est trop. »* Ben, c'est tout, et si le chantier là, c'est un peu tendu et bien il laisse un autre reprendre la main, et puis ce n'est pas un problème. Dans un système hiérarchique, quelqu'un qui a pris un niveau, faire marche arrière, c'est déshonorant. Quelque part, je trouve. Et alors, c'est une course pour celui qui est au-dessus. C'est comme pour une course pour celui... je ne pense pas que quand ils rentrent chez eux, ils vont dire : *« Moi, je suis le chef d'une équipe de 5, de 10 ou de 15... »* Peu importe, ils rentrent chez eux en disant : *« J'ai fait des projets, je me suis occupé de ça, et j'ai fait un truc intéressant, j'ai eu un bon contact avec le client, etc. »* Mais je ne vois pas où il va parler de chef. Ils ont réalisé quelque chose ensemble, quoi. Un peu comme un groupe de copains qui fait un truc, quoi. Est-ce qu'on revient chez soi en disant : *« Les copains, c'est moi qui étais le chef et c'est moi qui fais »* ? Surtout si on a les valeurs d'entreprise, ça ne marche pas, quoi. Donc, pas de chef.

Q : Au sein des ouvriers, je ne sais pas comment ça fonctionne, s'il y a... ça peut être une place de parking...

R : Ah ! Ben, il y avait ça un peu avant, mais beaucoup moins maintenant. Effectivement. [interpelant l'assistante administrative, Madeleine] La place de parking avec Simon on entend plus parler de ça ?

Madeleine : Ah, non.

R : [revenant à l'interview] Voilà. Donc c'est, moi, c'est une chose qui a changé. Sinon, c'est très très à faire... c'est du côté individuel aussi, hein. On a eu des formations ici aussi sur le relationnel, les relations de travail, etc. qui a très très bien fonctionné. Par exemple.

Q : À propos de quoi ?

R : Ah ben, formation... le secteur oblige et puis propose aussi de prendre en charge et de faire des formations. [interruption]

Donc, on a des formations, et je vous disais en fait ce qu'on peut faire [*Inaudible – évocation de diverses formations envisageables*] par exemple ou de parage, ou de tout ce qu'on veut. Et on a fait aussi une formation sur les relations au travail. Et, voilà. Surtout outils de communications et donc systèmes de communication, de réunions, et d'animateurs, et tout ça a été vu, et apporte quelque chose, donc il y a le côté, je vais dire, voilà, un moment donné, « *Ça je comprends pas* ». On va éclaircir la situation avant de passer à un stade : « *Tu m'emmerdes, qu'est-ce qui se passe ?* » Enfin, « *T'es dingue* », c'est : « *Attends, je n'ai pas compris ce que t'as dit, quoi* », ou : « *Je ne vois pas le fond de ta pensée* », ou : « *Clarifie cette affaire.* » Ben, oui effectivement, c'est une erreur. C'est de la connerie.¹ C'est tout. Ça va vite. Donc ce sont toutes des choses, oui enfin, c'est basé plus sur l'humain. Je ne sais pas si c'est l'entreprise libérée, mais ça ajoute là-dessus, quoi. Ça, c'est clair. C'est évident. Je crois que, je dirais, dans ma tête, si on a besoin des machines qui fonctionnent bien, on prend un bon mécanicien, et ça fonctionne bien, on fait bien l'entretien et les machines fonctionnent bien. Si on veut que le personnel, ça fonctionne bien, il faut un gars qui soit un minimum philosophe, psychologue et qui tient l'entretien, un philosophe, quoi, quelque part, qui essaie d'avoir le bon point de vue, vérité, etc., quoi. Qui sait mettre les gens dans les bonnes positions, et que ça fonctionne bien. C'est le volet émotions. Et puis après les gens ont hâte de vouloir faire quelque chose, je crois que si les gens sont en bonne forme, en bon état, s'ils sont bien, si au niveau physique, ça fonctionne bien, au niveau émotions ça fonctionne bien, ben, je crois que tout le monde a envie de faire des choses naturellement, et qu'il suffit d'amener, enfin d'amener ou de... s'ils sont là c'est parce qu'ils ont envie. Il y a eu des... dans le projet, donc de prendre des gens qui ont envie de faire quelque chose avec moi, donc il ne faut pas amener, il faut simplement décaler un peu, enlever les « cailloux » un peu partout. Et puis faire en sorte que ça puisse tourner et faire en sorte que ça tourne. Parce que quelque part, en face de ça, il y a des clients, on oublie qu'il y a des choses qui se passent, des gens qui ont un métier, et donc on essaie de mettre l'ensemble de manière cohérente. Ce n'est pas plus compliqué. Ça permet de tirer de l'avant, plutôt que dans un système directif où on est plutôt poussé de l'arrière, et de l'arrière on peut faire en sorte que les gens ne passent pas d'un côté ou de l'autre. Parce qu'on est en train de pousser quelqu'un qui veut ressortir du jeu. Là, on tire simplement les gens dans un sens. C'est aller devant. Passer derrière l'autre,

¹ Qualité de l'enregistrement médiocre, dernière phrase incertaine.

c'est très difficile puisqu'un moment donné, on ne pousse plus et puis on n'a pas encore mis le crochet. *[rire]* Et mettre le crochet en poussant des gens derrière le crochet, et...derrière donc là on est au stade un moment où... plus difficile et le plus difficile, c'est les intermédiaires. *[Explication : Luc a utilisé de la gestuelle pour illustrer ces propos. Il dit en fait que le moment est difficile quand on arrête de pousser les gens par derrière alors qu'on n'a pas encore mis le crochet pour tirer les gens par devant. Il ajoute que c'est d'autant plus difficile pour les intermédiaires.]* Ça, c'est le plus difficile à gérer. En général, en entreprise, c'est comme ça que ça se passe, c'est l'intermédiaire qui doit changer de métier, et qui va devenir animateur, et ça pose un problème, quoi.

Q : Et ici, vous en avez des intermédiaires ?

R : Euh... Jean, hein. C'est le plus dur. C'est là, le plus dur. Je vais chercher les autres, je suppose ?

[fin de l'interview]

4. Interview avec Paul

Q : Voilà, ce sera un entretien semi-directif, donc du coup je vous poserai plein de questions, vous répondez et puis si j'ai besoin de petites précisions, j'interviendrai.

R : Ça va, pas de soucis.

Q : Je vais peut-être commencer tout simplement par vous demander de vous présenter : euh... votre parcours, notamment au sein de l'entreprise.

R : Donc, j'ai fait mes études en horticulture en secondaire, à Gembloux, puis j'ai fait un Bachelier, aussi à Gembloux, en techniques et gestion horticoles. Ensuite, j'ai postulé dans plusieurs entreprises, dont celle-ci, mais que je ne connaissais pas vraiment. Et je suis arrivé ici sans vraiment savoir comment ça fonctionnait, et tout ça. Et puis, voilà, ça fait 3 ans et demi que je travaille ici.

Q : Est-ce que vous pouvez me rappeler votre prénom ?

R : Paul.

Q : Ça fait 3 ans et demi, comment ça s'est passé votre engagement ?

R : Au début, j'ai travaillé avec des responsables de chantiers. Et puis, j'ai... Monsieur Luc m'a vraiment mis en confiance, et m'a laissé la possibilité d'avoir... de prendre plus de responsabilités. Et donc, évoluer entre guillemets, être un peu plus responsable des chantiers.

Q : C'était quoi une journée type au début, et puis la même question pour maintenant ?

R : Moi, j'ai toujours préféré le système libéré. Mais dans différentes... quand j'étais en stage, tout ça, les entreprises, ben, c'est le patron qui disait : « *Tu vas là, tu fais ça.* » Et on ne réfléchissait pas vraiment à ce qu'on devait faire. Enfin, on savait qu'on devait aller tailler une haie et tondre la pelouse, mais on ne faisait pas plus. Donc, on était moins libres, en fait. Simplement.

Q : Ici ?

R : Ici, c'est plus...

Q : Expliquez-moi comment ça se passe... ça se passe un petit peu mieux ? Vous arrivez le matin, à quelle heure... ?

R : Donc, le matin, j'arrive vers 7 h. Et puis, à ce moment-là, on décide de... enfin, allez, que tout se passe bien pour les clients. Donc, j'ai... on a chacun entre nous nos clients. Donc je suis responsable de certains clients, et donc c'est moi qui dis à Monsieur Luc : « *Ben, là il faudrait peut-être aller.* » Et je lui dis ce qu'il faut

faire. Et alors, on voit ensemble, et on gère un peu les équipes pour que tout le monde soit content. En fonction des besoins, des attentes des autres.

Q : Donc vous arrivez à 7 h, et il y a une réunion...

R : Oui, une petite réunion qui dure, pas... pas bien longtemps, 5 minutes maximum.

Q : Avec juste Monsieur Luc, ou... ?

R : Avec Monsieur Luc, et tous les collègues.

Q : Et donc, ça dure 5 minutes... Puis vous partez sur les chantiers ?

R : On part sur les chantiers, et on travaille et quand on revient, ben, on discute avec les autres, mais ça reste très... ce n'est pas forcément professionnel, je vais dire, c'est plus... si on a vraiment des questions et que Monsieur Luc est là, on en parle avec lui, mais sinon, on peut parler de tout et de rien.

Q : Et est-ce que vous avez des documents ? Sur le chantier où vous êtes... enfin, est-ce que vous savez d'office sur quel chantier vous êtes ? Vous êtes, entre guillemets, le chef d'équipe ?

R : Je suis... le responsable, on va dire. Parce qu'ici il n'y a pas le « chef d'équipe ». [rire] C'est « responsable ». Je vais avoir tendance à prendre la responsabilité aussi parfois sur certains chantiers, mais par exemple si c'est le chantier... donc il y a Thomas et Barthélémy qui sont les trois principaux dans l'agenda... et quand c'est sur leurs chantiers ben, là, si j'ai des questions, je leur pose à eux, mais je ne prends pas de responsabilités vis-à-vis du client et...

Q : Donc vous savez quand même qui est responsable en fonction des clients ?

R : En fonction des clients, tout simplement. On a chacun nos clients, de façon à ce que ça soit plus facile à gérer, qu'on connaisse mieux le jardin. Et qu'on ait plus... ben, qu'on ait le contact avec le client, en fait. Et le client, s'il a une question, ben, il sait qu'il doit venir vers nous et...

Q : Quand vous êtes arrivé, c'était déjà libéré ?

R : Oui.

Q : Vous connaissiez le concept avant d'arriver ?

R : Pas du tout.

Q : Vous l'avez découvert... ?

R : Pas du tout. Et je ne savais même pas qu'il parlait de ça. Et je suis vraiment arrivé au tout... les premiers jours qu'il commençait un peu sa...

Q : Et comment ça a été... justement, comment ça a été communiqué ?

R : Ben, moi, on ne me l'a pas vraiment expliqué, je pense qu'il avait une fois expliqué un peu plus tard. La manière dont il voulait... dont il voyait les choses.

Q : Donc au départ ça s'est passé comment ?

R : Pour moi, c'était une entreprise qui était différente des autres, dans laquelle je me sentais bien, qu'il y avait une place... on sentait que tout le monde pouvait avoir sa chance et...

Q En quoi cette entreprise est différente ?

R : La façon d'être géré, ce n'était pas le chef qui est mis en haut, avec le chef d'équipe, puis les ateliers, puis les étudiants ou les jeunes en dessous, quoi. Ici, on est vraiment, quasi tous... au même niveau. Que ce soit les responsables d'équipes ou même les fonctions qui n'ont pas forcément de responsabilités, on se considère tous au même niveau.

Q : Est-ce que... vous ne connaissiez pas le concept d'entreprises libérées, mais maintenant, maintenant que vous êtes un peu familiarisé, qu'est-ce que c'est pour vous une entreprise libérée ?

R : Hum ! [*rire*]

Q : Ce n'est pas une question piège, hein. [*rire*] C'est pour savoir ce que vous pensez.

R : Non. Ben, pour moi, c'est ce qu'on fait pour l'instant, c'est que le patron laisse une liberté aux ouvriers, mais que la liberté, en fait, elle est bénéfique dans les deux sens. Que nous, on est un peu plus libres, entre guillemets, on gère de façon à ce que ça soit bien pour nous, bien pour le client, et bien pour le patron, donc c'est du donnant-donnant !

Q : Donc d'après vous,... est-ce que ce sont... ou est-ce ... qu'est-ce que sont les valeurs de l'entreprise ici ?

R : C'est le respect, l'écoute. Le respect, l'écoute, tout ce qui est politesse, et tout ça. Ça rentre dans le respect un petit peu, le travail de qualité. C'est...

Q : Est-ce que... quand il y a un conflit ici, comment c'est géré ?

R : Un conflit... c'est déjà rare...

Q : Conflit ou... vous n'êtes pas d'accord ou...

R : Ben souvent si on n'est pas d'accord, on l'exprime directement. Ou alors on essaie de... ça peut arriver qu'on soit un peu énervé, de par le stress du chantier,

ou un truc comme ça, et qu'on ait des petites tensions, mais c'est vite réglé parce qu'on s'en parle entre nous, et on s'explique pourquoi.

Q : [*Inaudible – Question portant sur l'intervention éventuelle de Luc.*]

R : Ben, Monsieur Luc n'est pas forcément au courant. Si c'est avec Monsieur Luc, on exprime tout de suite que ça ne va pas, et on essaie d'arranger le souci.

Q : Et la gestion des congés ? Ça se passe comment pour prendre des congés ?

R : Ça, en tant que responsable de chantier, c'est peut-être un peu plus compliqué parce qu'on doit faire attention aux clients, enfin ça c'est personnellement aussi... je dois faire attention, j'ai envie de faire attention aux clients, que ce soit en ordre quand je suis absent. Mais sinon, on peut prendre n'importe quelle raison, si on a besoin d'un jour de congé, Monsieur Luc n'est jamais contre. Sauf s'il y a vraiment quelque chose de prévu, et que c'est hyper important qu'on soit là, mais...

Q : Et en fait, vous demandez directement congé à Monsieur Luc ou c'est une feuille ou... ?

R : Non, on a un programme Excel sur l'écran, en salle de réunion, et on le note, et puis on en discute une fois, et s'il y a un problème que tout le monde prend la même semaine, ben, là on essaie de s'arranger, de trouver une solution.

Q : Quand vous avez été engagé, comment ça s'est passé ? L'entretien, les discussions... ?

R : J'ai eu un entretien ici, on a parlé d'un peu de tout, sauf du jardin [*rire*]. J'étais assez étonné à ce niveau-là. Il m'a vraiment parlé de... ma vision de... donc sa vision à lui c'était le service clients. Donc, ce n'était pas de : « *Ah, on fait de la taille de pelouse, taille-haies...* » Ce n'était pas ça, c'était vraiment un service client. Et ensuite, on a visité, ici, l'entreprise, et... je pense que c'était... j'ai eu rendez-vous un jeudi, et j'ai été engagé le mardi.

Q : Donc l'entretien s'est passé avec Monsieur Luc ?

R : Avec Monsieur Luc, oui. J'ai été d'abord intérimaire pendant un mois et demi, deux... Un mois et demi, oui. Et après, j'ai été engagé en CDI.

Q : Et comment s'est passé justement l'engagement en CDI ?

R : Ben en fait au début... Je pense qu'après, un mois, même pas, 3-4 semaines, j'avais déjà des responsabilités. Monsieur Luc m'envoyait déjà chez certains clients tout seul, enfin, en tant que responsable. Donc, je me suis dit : « *Ben, j'ai quand même des responsabilités.* » Et puis, il s'en est rendu compte et il m'a dit : « *Bon, on va faire un contrat.* »

Q : Et c'est venu de lui ?

R : Oui. C'est venu de lui, et puis si je ne l'avais pas dans les semaines qui arrivaient, ben je lui aurais demandé, donc ça s'est fait naturellement. Après la période en tant qu'intérimaire, c'est un peu normal aussi pour... ne pas engager directement sans savoir vraiment comment...

Q : C'est une espèce de période...

R : D'essai. Oui, entre guillemets. Mais ça, c'est vraiment pour moi, pour d'autres personnes, c'était souvent un an d'intérimaire avant d'être...

Q : C'est passé par une évaluation de votre travail ?

R : Il la fait lui-même, je pense, dans sa tête. Il y a certainement pensé. Et se rendre compte que, ben, je m'investissais et que...

Q : ... Y a-t-il eu un entretien ?

R : Non.

Q : Si vous faites une erreur, comment ça se passe ?

R : Je le dis tout de suite, et on essaie d'apprendre de nos erreurs justement, et on n'a vraiment pas de problèmes à ce niveau-là. On n'a pas peur de dire : « *Ah, voilà, je me suis trompé. J'aurais dû faire comme ça.* » Monsieur Luc, il dit que si on sait pourquoi on s'est trompé et qu'on peut améliorer les choses, ben, il n'y a pas de problèmes. Contrairement à des patrons, où ils ont tendance à s'énerver directement.

Q : Est-ce qu'il y a beaucoup de personnes qui ne sont pas d'accord avec sa façon de fonctionner ou... ?

R : Non, l'ancien, entre guillemets, responsable, avec qui je m'entendais très bien. Ben, ça ne passait pas trop avec Monsieur Luc et bon, après, je pense qu'il avait aussi l'idée de se mettre indépendant donc... il n'était pas dans la même vision, il voulait... il avait en tête de partir, donc il est parti. Mais sinon, dans les intérimaires, il y a des personnes... , je suis pas sûr que ce soit avec le système, mais avec l'entreprise comment les personnes travaillent, et les collègues, et tout ça... Si tout le monde est motivé dans le même sens, il n'y a pas de problèmes. Que s'il y en a qui viennent pour faire leurs heures, ça ne plait pas à tout le monde !

Q : Vous pensez qu'il y a encore... des membres du personnel qui ne partagent pas encore la vision de l'entreprise ou ça se passe complètement ?

R : Ben, là c'est plus des tensions entre nous, enfin dans le personnel, s'il y a un collègue qui n'est pas motivé, ben, c'est pas agréable, c'est plus une charge à porter. S'il part de lui-même, ben je me dis que... ça ne va pas, et voilà.

Q : Comment vous voyez l'avenir de l'entreprise ?

R : Je pense que ça peut être très bien pour les personnes qui adhèrent à ce système-là. Même pour ceux qui, enfin, c'est très facile, c'est... au plus on prend des responsabilités, au plus on est libres, au plus, entre guillemets, on est tranquilles, mais en étant quand même responsables. Pas en faisant n'importe quoi. Mais les personnes qui veulent moins de responsabilités ont quand même leur place en suivant les autres, donc. Peut-être un inconvénient, c'est que les personnes sont peut-être amenées à prendre beaucoup de responsabilités, et un peu travailler comme un indépendant, donc ils ont peut-être tendance à partir s'installer comme indépendant.

Q : Vous pensez que c'est un des enjeux de l'entreprise de pouvoir garder des personnes qui... ?

R : Des personnes qui étaient ici qui partent et reviennent?

Q : C'est un enjeu pour vous ?

R : En même temps aussi, ça m'arrive, mais ça me dérangerait... enfin, je pense que je serais d'accord de travailler avec Monsieur Luc. Il n'y a pas de... enfin, je n'ai pas envie de partir dans de mauvais termes. Je sais que ça fonctionne avec certains, avec des anciens collègues donc...

Q : Est-ce que vous avez encore envie de dire quelque chose, est-ce qu'il y a... ?

R : Je pense que j'ai dit quand même pas mal, mais je ne suis pas un grand bavard. [rire]

Échange des coordonnées et remerciements.

5. Entretien avec Thomas

Q : Donc, je propose que vous simplement me racontiez un petit peu votre parcours personnel, comment vous êtes arrivé chez Art Green.

R : Oui, donc, c'est assez simple en fait, j'ai fait... quand j'ai terminé mes secondaires, j'ai fait un baccalauréat en Agronomie en finalité Forêts et Nature, et donc j'ai toujours été attiré par le travail dehors, et surtout ben, mon rapport avec la nature. Et quand j'ai eu fini mes études, ben, j'ai eu l'occasion directement de postuler ici. En sachant que travailler en forêt, ben, automatiquement, ça veut dire déménager assez loin. Donc, j'avais pas spécialement envie de ça, mais j'ai fait les études malgré tout qui m'attiraient le plus. Et les jardins, j'ai toujours bien aimé donc... euh, j'ai postulé et puis, j'ai été embauché. Et euh...

Q : C'était quand ça ?

R : C'était en 2011. Il y a déjà... il va y avoir 8 ans, cette année, en juillet. Et donc, voilà, peu après mes études, j'ai trouvé déjà du travail ici. Donc, je n'ai pas beaucoup d'expériences dans d'autres entreprises. C'est une unique entreprise pour le moment. À part le passé, quelques jobs d'étudiants... ce n'est pas vraiment un métier, disons.

Q : Alors... quand vous avez débuté, vous avez débuté dans quel poste ?

R : Euh ben, plus, disons en « suppléant », si je peux dire comme ça. J'ai travaillé beaucoup avec des, disons, des chefs de chantiers, des responsables de chantiers. Déjà pour apprendre le métier, parce que... quand je suis arrivé, ben, j'avais... je travaillais beaucoup dans le jardin de mes parents, mais bon, après, le métier, il faut le connaître quand même suffisamment donc j'ai... j'ai fait mon expérience pendant facilement trois ans avant de... allez, de travailler plus en qualité de responsable, disons, de chantiers. Au moins 3-4 ans. Donc, je faisais ce que le suppléant... euh ! ce que le chef de chantier me disait, et je posais des questions, et j'essayais d'apprendre comme je pouvais, et tout... voilà.

Q : Donc c'était clair, vous aviez un titre de suppléant, vous aviez un responsable, sur chaque chantier ça se passait comme ça ?

R : Ben c'était... je ne sais pas si c'était vraiment moi... ça n'a pas été vraiment repris moi comme suppléant, mais c'est comme ça que ça se passait sur chantier, disons. Après, j'ai toujours eu la même qualité sur mon contrat... de, disons d'ouvrier, de jardinier. Ça n'a pas été vraiment... allez, indiqué, disons, dès le départ, mais de toute façon c'est normal qu'au début... de toute façon, on travaille en tant que suppléant. On ne connaît pas le travail donc... Donc ici, maintenant, je fais plus... Disons que j'ai des chantiers, disons à moi. Et je travaille beaucoup avec Monsieur André... et j'ai quelques clients aussi avec Luc, donc, allez, on discute ensemble le matin sur quel chantier on va y aller, on essaye de planifier la semaine le plus tôt possible, parce qu'avant c'était un peu la question essentielle, disons qu'on réfléchissait plus le matin, où est-ce qu'on allait, mais du coup on perdait plein de temps, on n'avait pas assez de... allez, on

n'avait pas assez réfléchi avant, donc on perdrait beaucoup de temps. Maintenant, c'est beaucoup moins le cas, on sait plus à l'avance tel jour qu'est-ce qu'on fait et tout, donc on gagne du temps le matin, et puis pour préparer les camionnettes c'est plus facile aussi, on pose beaucoup plus de questions, on parle beaucoup plus qu'avant. Donc, c'est gagnant pour nous. Donc, maintenant, disons, j'ai plus la place que j'avais... allez, j'ai plus la place que j'avais avant, au début. Maintenant, je dois plus diriger quelqu'un qui est avec moi, quoi, disons. Donc euh...

Q : Est-ce que vous ... Est-ce que vous avez ressenti le moment où l'entreprise libérait ici ? Comment ça s'est passé ?

R : Oui. Euh... après, comment je l'ai ressenti, je ne sais plus bien précisément, mais j'ai vraiment senti une différence – euh, ça va faire quoi ? – deux-trois ans que vraiment, vraiment ça a changé.

Q : Et qu'est-ce qui a changé ? Concrètement ?

R : On beaucoup plus la liberté de parole, disons. C'est vraiment... je vais dire, au début... quand on est là, au début, on n'ose pas trop dire ce qu'on pense et tout, maintenant, on s'est rendu compte avec les années, qu'il n'y a vraiment pas de mal à dire – avec le respect évidemment – à dire tout ce qu'on pense sur les chantiers, et tout, et je me suis vraiment aperçu qu'en fait je ne parlais pas assez, et que c'était en parlant justement qu'on arrivait tous ensemble à avancer, quoi. Mais ça, je n'arrivais pas à le comprendre au début parce qu'au début, je me taisais beaucoup je disais : « Allez... ». Je pensais beaucoup de choses, mais je ne disais rien parce que je ne voyais pas vraiment l'utilité, mon utilité peut-être dans l'entreprise pour que ça fasse avancer vraiment. Donc maintenant, j'ai vraiment réalisé que de dire les choses qu'on pense, ça permet de faire avancer, quoi.

Q : Est-ce que vous avez été impliqué dans ce processus de changement ?

R : Euh, ouais. Puisque... nous on avait... je vais dire on m'avait dit clairement qu'il fallait que je m'ouvre plus et que je parle plus et beaucoup plus, donc ça a été un travail sur moi, euh... c'est pas évident, parce que bon, allez, l'entreprise libérée, ce n'est pas évident, je vais dire au début, quoi. Une fois qu'on est dedans, ça va, qu'on a franchi le pas de s'ouvrir et de parler de ce qu'on pense et tout, ça va. Mais quand on n'a pas été habitué à ça, qu'on n'est pas un bavard dès le départ, ben, c'est pas évident. Ça a été un cap à franchir, et moi je pense qu'aujourd'hui, je l'ai quand même franchi. J'ai beaucoup moins peur de m'exprimer, de dire ce que je pense et pour finir c'est bénéfique autant sur le professionnel que le privé aussi. Enfin, ça aide aussi dans la vie privée aussi. Parce que comme on ose plus dire les choses, ben, dans le privé, ça va mieux aussi, on ose plus parler. C'est vraiment en fait... ici, c'est... on a droit à l'erreur. Mais faut en parler. Parce que c'est ça qui m'a vraiment marqué. On a le droit... du moment qu'on a essayé, si on vient après, tout de suite après expliquer : « *Voilà j'ai compris pourquoi j'ai fait une connerie ici, et j'ai compris pourquoi et tout* », ben, je n'ai jamais eu un souci. J'ai fait beaucoup d'erreurs et je n'ai jamais

eu de problèmes avec ça. Et c'est ça vraiment... un point vraiment fort de notre entreprise, c'est qu'on a le droit à l'erreur. C'est en faisant des erreurs que, ça aussi je me suis rendu compte, il faut vraiment expérimenter les choses pour avancer, quoi. Parce que si on n'ose jamais rien faire et qu'on ne va pas de l'avant, on n'apprend jamais rien. Et ce n'est jamais en parlant, en disant comment faire qu'on arrive à le faire, c'est en le faisant soi-même qu'on y arrive, quoi. Et à chaque fois, disons, que j'ai fait des erreurs, ben je suis venu en parler, je suis venu le dire, peut-être une exception que je ne l'avais peut-être pas fait, mais je m'en suis voulu pour ça, parfois que j'avais fait une erreur que je n'arrive pas à dire, maintenant j'ai vraiment assimilé, et peu importe l'erreur que je fais, j'en parle. Je n'ai pas peur d'en parler. Voilà.

Q : Est-ce que vous aviez conscience de ce qu'était une entreprise libérée avant que ça se passe ?

R : Non, je dois dire que je ne me suis pas rendu compte... euh, je ne me suis pas dit : « *Tiens, on rentre tout doucement dans une entreprise libérée.* » Non. C'est... les choses, elles se sont passées, je vais dire, l'ambiance a changé, on parle beaucoup plus qu'avant et tout, mais c'est seulement après ici pas longtemps, que je me suis dit... enfin, que j'ai appris ce que c'était une entreprise libérée et que j'ai fait la relation, je me suis dit : « *Ben oui c'est vrai, ça se passe comme ça ici.* » Tout le changement de quand ça s'est produit, je ne me suis jamais dit c'est bien une entreprise libérée. Ça s'est fait et puis... et je me sentais mieux aussi quand ça s'est fait. Après c'est vrai que... en analysant et tout je me dis : « *Ben oui, c'est vrai, on est plus dans ce style-là, quoi.* »

Q : Qu'est-ce qui fait qu'on... que vous êtes ici dans ce style-là ? Qu'est-ce que c'est une entreprise libérée pour vous ?

R : Ben, c'est une entreprise où on a le droit d'exprimer ce qu'on préfère faire au bureau, ce qu'on préfère... avec qui ce on préfère travailler. C'est une entreprise pour moi où on ne doit pas avoir peur de dire nos préférences, et puis ce qui n'a pas été surtout, et pourquoi ça n'a pas été, enfin, c'est beaucoup plus de dialogues, disons. Mais d'un côté, ça permet de se décharger, allez, d'une certaine pression. Quand on a fait des erreurs ou quoi si on n'en parle jamais, ben, ça reste en nous et après ça nous ronge. On a besoin de l'évacuer. Et ça, ici, il n'y a jamais eu de problèmes.

Q : Est-ce qu'il y a eu un changement dans votre rapport avec les clients ?

R : Avec les clients ? Oui, il y a eu un changement, plus disons au niveau contact. Je suis plus, enfin j'ai toujours eu... je n'ai jamais eu peur d'aller vers le client, déjà au début que j'étais ci. Je n'ai jamais eu peur d'aller vers eux, de demander un petit peu tout ce qu'ils voulaient, et tout, au niveau du jardin, et tout, mais grâce à ce changement d'entreprise, ça m'a encore poussé plus à m'ouvrir vers les clients et à surtout... à leur rendre service dans la tâche. Je vais plus chercher encore, voilà. Par exemple, il y a un client il m'a dit : « *J'ai un problème pour aller – je ne sais pas – cueillir mes fruits dans le jardin.* » Ben, si j'ai une échelle, je vais lui proposer : « *Écoutez, je vais le faire pour vous.* » Et ça, c'est énormément de

points positifs pour le client, quoi. Ça, je le fais beaucoup plus depuis que l'entreprise est comme ça.

Q : Est-ce qu'il y a des désavantages à être une entreprise libérée ? À travailler dans une entreprise libérée ?

R : Ça, c'est une question... [rire]

Q : Vous n'en voyez pas comme ça ?

R : Pour l'instant, je n'en vois pas vraiment... Parce qu'en fait, on a... d'office, on a plus de responsabilités si je puis dire, mais je ne peux pas prendre ça comme inconvénient. C'est même bien. On se sent plus utile, et puis plus évolué aussi. Plus simplement un ouvrier à qui on dit : « *Vas faire ci, va faire là.* » À la lettre, et sans qu'on puisse dire ce qu'on pense aussi. Non, je ne vois pas vraiment d'inconvénients. Comme ça à vue de nez, quoi. Non.

Q : Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?

R : Les valeurs ? Surtout le savoir-être. Paraître bien, disons, vis-à-vis des clients surtout. Avoir une bonne image vis-à-vis des clients. Ça, c'est hyper important. Euh... la confiance en tout le monde, la transparence surtout. Transparence de tout ce qu'on fait, ne pas avoir de trucs cachés, ou quoi... Le respect des autres, ça, c'est les gros points... l'écoute aussi. Ça rentre dans les valeurs de l'entreprise.

Q : Ce sont des valeurs auxquelles vous adhérez ?

R : Oui. L'honnêteté aussi, surtout. Faut savoir être honnête, ça, c'est important. Tout en étant honnête vis-à-vis des clients et le reste de l'entreprise, il faut être honnête. Sinon ça ne va pas, quoi.

Q : Quel est pour vous l'enjeu de l'entreprise pour dans un an, dans dix ans ? Comment voyez-vous l'entreprise demain ?

R : Ben, un peu comme elle est aujourd'hui, mais même s'il y a toujours des points à améliorer, ce n'est jamais parfait. Il y a toujours des choses à améliorer. Sinon, je la vois comme elle est aujourd'hui dans la façon de fonctionner, justement, tout le monde qui se concerte ensemble, et qu'on est pas tout seul, qu'on fasse chacun son truc dans son coin. On doit vraiment être tous ensemble et se sentir épaulés par tout le monde, quoi. Pas seulement... Pas seulement deux personnes qui s'épaulent l'un l'autre et tout le monde qui... quand il y en a un qui a un problème, c'est tout le monde qui est emmerdé pour lui. C'est comme ça, quoi.

Q : Le changement au niveau de la présentation ? Il y a ces réunions du matin avec les photos qui sont diffusées, qu'est-ce que vous en pensez ?

R : Ça, j'adhère, j'adhère à ça moi, moi je vais dire, il n'y avait pas assez des trucs comme ça au début que j'étais là. Mais j'ai vraiment vu un grand changement

avec ça parce que... Par exemple, on nous envoie chez un client : si on n'a pas déjà vu des photos avant, il y a tellement de facteurs qui peuvent faire que... allez, on ne trouve pas la maison tout de suite, ou quoi. Quand on ne connaît pas le client, on connaît beaucoup... on travaille souvent avec des clients qu'on connaît et qu'on a déjà l'habitude, mais quand on tombe sur un client où on n'a jamais vu, ou quoi, si on n'a pas vu les photos avant, ben, on peut tourner en rond, comme ça, on perd du temps avant de trouver vraiment la maison, quoi. De se préparer à l'avance en regardant des photos, ou en regardant les mails si le client a envoyé un mail, au moins, on a le plus possible de clefs en main, pour réaliser le travail, quoi, on sait clairement qu'est-ce qu'il faut faire. On voit plus déjà. De toute façon, je pense que je pourrais plus travailler sans tout ça, parce que... Ne fût-ce que Google Earth, on visionne, voilà on a une adresse, on regarde déjà par là par où on peut passer déjà par les routes, comme ça. On est beaucoup moins stressés aussi, après, une fois quand on commence la journée, quoi. Et on sait jamais, j'ai travaillé chez un client que j'avais été en fait il y a 7 ans, ou... 7 ans ou un truc comme ça. La maison, j'en ai des vagues souvenirs, mais je n'aurais plus su la reconnaître comme ça. Donc c'est ce qu'on a fait ce matin, regarder les photos comme ça, comme ça je voyais... je savais quelle maison c'était, quoi. Je savais la reconnaître facilement. On gagne du temps, quoi. Et c'est moins stressant. Et puis on sait déjà voir le type de... parce que moi j'ai déjà nettoyé des terrasses aujourd'hui, et je voyais... allez, ce que ça allait être comme terrasse déjà, on voit déjà le type de boulot que c'est plus précisément. Sans ça, sans faire ça, ben, je ne me vois plus vraiment travailler sans tous ces outils, quoi. C'est vraiment un gain... un gain de temps.

Q : L'adresse email commune... ?

R : Pardon ?

Q : L'adresse email commune, ça vous a facilité la vie, c'est... ?

R : Oui, ben on peut, donc on peut, quand on est sur chantier, on peut prendre des photos et ça nous permet de les envoyer sur l'adresse commune, et alors on peut en discuter après, si on a eu des problèmes ou si ça a justement été super bien, avec telle technique, ou quoi. Ben justement, ça permet d'en parler, et de le montrer pour les autres.

Q : Et c'est quand que vous faites ça ?

R : Ca on le fait généralement le soir, quand on revient. On envoie les photos sur le site, enfin sur l'email.

Q : Et ce soir par exemple, vous avez eu un email là-dessus ou c'est... ?

R : Ben ici, j'étais à l'extérieur avec la camionnette donc je n'ai pas encore, allez... su aller dans le local, donc on n'a pas encore eu... je n'ai même pas encore vu mon patron aussi. Ça a été... J'ai donné... disons, de la journée, quoi.

En fait, disons que c'est une entreprise, où le type de travail qu'on fait, on travaille dans les jardins, les terrasses et tout, il y a un nombre incalculable de facteurs qui peuvent faire que ça marche ou que ça ne marche pas. Donc c'est d'autant plus important pour nous d'avoir une entreprise libérée, de pouvoir... que tout le monde il puisse s'exprimer parce que c'est tellement complexe, moi je dis : « *S'il n'y a pas ça... C'est perdu, quoi.* » On ne sait pas... on rencontre plein de problèmes et on sait ne rien prévoir à l'avance. On sait... Vraiment ne pas travailler dans un autre style d'entreprise, quoi, c'est... c'est comme ça, quoi.

Q : Quand vous avez reçu un petit peu de... à un moment vous avez pris plus de responsabilités... est-ce que c'est suite à une évaluation, est-ce qu'il y a eu un entretien... comment ça s'est passé ?

R : Oh, ça s'est fait tout seul. Il n'y a pas vraiment eu un moment, où on s'est dit, où on est venu me dire : « *Ouais, maintenant, on va te mettre des chantiers.* » Je veux dire, en fait, j'ai commencé à prendre plus de responsabilités quand je me suis occupé de l'entretien des banques, des banques ING, on faisait l'entretien de ça. En fait, c'était un collègue d'avant qui faisait ça. Et après, moi j'ai repris ça, et ça me prenait... je ne vais pas dire toute l'année, mais... en travail, j'en avais pour plus que la moitié de l'année, là-dedans, c'est... Déjà, c'était quasi toujours tout seul. Je travaillais, donc j'étais bien obligé de me gérer, de gérer mon travail, mes banques, et tout, les routes, et tout. Je devais tout gérer. Bon, j'ai eu de l'aide du responsable qui m'aiguillait et tout au début, mais c'est comme ça que j'ai commencé à me gérer tout seul, et à planifier mon travail et puis après, après on n'a plus... ce qui compte, c'était terminer et puis on m'a briefé après avec des clients... j'ai repris des clients, mais j'avais, disons, quand même l'habitude de gérer le travail. Et j'étais quand même bien autonome, quoi. Donc ça c'est fait... onc ça c'est fait... il n'y a pas eu vraiment un moment où on s'est dit : « *Maintenant, tu vas gérer des chantiers.* » Ca c'est fait un peu à la fois, je vais dire. Ça s'est fait naturellement, quoi. Parce qu'aussi, il y a des moments, même quand je travaillais au début, bien que j'étais suppléant, parfois mon responsable, ben, il devait aller absolument ailleurs, et moi parfois j'allais terminer le chantier de quelqu'un d'autre, ou quoi. Déjà à ce moment-là, je prenais déjà des responsabilités, un petit peu, comme ça déjà à la base. Ça c'est vraiment fait un peu à la fois. Ça n'a pas été du jour au lendemain, quoi. C'est surtout ça.

Q : OK. Je crois qu'on a fait le tour, hein. Est-ce que vous avez encore envie de dire quelque chose ?

R : Non.

Échange des coordonnées et remerciements.

6. Interview avec Madeleine

Q : Ben, je propose que vous commenciez par vous présenter, simplement, votre parcours...

R : Ben, moi, c'est Madeleine. Je suis l'épouse de Monsieur Luc. En fait, j'ai une formation d'infirmière. Je travaillé pour un hôpital et puis ben, j'ai eu ma fille, mon enfant. J'ai demandé un mi-temps que je n'ai pas eu. Donc, j'ai pris une pause carrière, puis j'ai redemandé un mi-temps, que je n'ai toujours pas eu. Donc j'ai arrêté. Donc je me suis occupée des enfants, on en a eu 5. Et au fur et à mesure, quand ils ont commencé à aller à l'école, et que mon temps s'est libéré, j'ai commencé à faire un peu de bureau, et donc maintenant, presque temps plein. Temps plein. Étant donné que la secrétaire a pris sa pension et qu'on n'a pas trouvé quelqu'un de... qui convenait pour faire le travail, voilà. Donc j'apprends tout par moi-même.

Q : Donc avant que... que votre mari, du coup, ne change un peu la donne avec la façon de fonctionner de l'entreprise, vous travailliez déjà ici ?

R : Oui, mais c'était ponctuel et, en fait, je faisais des choses que... s'il n'y a personne... enfin, un peu bénévole, en bénévolat, quoi. Donc, j'étais là et pas là, quoi. Au début, ce n'était pas... Et c'est un travail à responsabilités, quoi. Maintenant oui.

Q : Maintenant, à quel moment vous avez commencé vraiment un travail à proprement parler ici ... ?

R : Euh... au mois de septembre. Enfin, début septembre.

Q : De cette année ?

R : Oui. Enfin non. Avant, je faisais une partie, mais qui était plus de l'encodage, donc pas vraiment de responsabilités particulières. Mais depuis septembre, là, c'est différent.

Q : Donc, est-ce que vous pourriez me parler d'une journée type ici... ?

R : Par rapport à moi ?

Q : Oui, par rapport à votre travail.

R : Ben, moi, je commence en général il est entre 7 h 30 et 8 h. Donc, je passe par l'atelier, je vais chercher les fiches de travail, et il n'y a déjà plus personne. Puis, ben le matin, je regarde un peu, j'organise mon travail. Je fais de l'encodage, et puis après, ben, je fais un peu de tout, parce que je fais tout ce qui est facturation, donc paiement des factures ; l'encodage, tout ce qui est RH. On a le secrétariat social, mais le travail à la base ... c'est moi, la correction des devis. Je fais un peu de tout donc... [rire] ça c'est le gros du travail.

Q : Et vous faites ça toute seule ou en collaboration ?

R : Ben, je suis toute seule, à part les devis ça c'est avec Luc et Jean. Et alors, ben, comme c'est moi qui fais l'encodage, bon, quand j'ai des questions, ben je m'arrange pour voir le personnel et pour... en fait, je demande directement à la personne concernée.

Q : Donc il n'y a pas d'intermédiaires ?

R : Non, non. Ce qu'il y avait avant. Parce que comme je n'étais pas là souvent, mais alors, c'était le gros problème. Puisque l'info, quand elle passe par plusieurs personnes, elle est déformée. Et aussi bien dans le sens pour l'aller que dans le sens pour le retour. Donc ça, c'est un gros point positif.

Q : Et pour vous, est-ce que la vision de l'entreprise ou les valeurs l'entreprise ont changés entre...

R : Le début et maintenant, oui. Oui, oui.

Q : De quelle manière ?

R : Ben, au début, on ne parlait pas de valeurs déjà. Donc euh... l'humain a beaucoup d'importance. Bon, moi, je peux comparer par rapport au travail que j'avais avant que... c'est dans une grosse structure, voilà. On n'a rien à dire, on fait comme ça, point. Ici, ben, chaque cas est particulier, et c'est une petite entreprise, donc peut-être qu'on peut se le permettre, mais d'autres pas. Je ne sais pas si vous avez besoin d'exemples.

Q : Ben oui, dites-moi...

R : Ben en fait moi, quand j'étais infirmière, ben à un moment donné, il y a une de mes collègues, son mari, du jour au lendemain, il est parti. Deux enfants. On commençait à 7 h, mais elle n'avait personne... elle avait trouvé une personne qui voulait bien les prendre, mais c'est vers 6 h 30, donc elle arrivait en retard. Et donc elle a demandé si... et la direction a dit : « *Non, hors de question. Venez à 7 h.* » Donc, les collègues de la nuit se sont proposées en disant : « *Ben nous, on va rester 15 min de plus, le temps que tu arrives.* » Et ça n'a pas été accepté. Donc, elle a dû donner sa démission. Qu'ici, ben, un ouvrier a perdu sa femme, il a... accepté, il arrive plus tard, et c'est tout, ce n'est pas de soucis. Et il s'arrange aussi pour qu'il n'y ait pas de conséquences dans l'organisation de son travail. Et ça fonctionne très bien. La différence que j'ai vue aussi, c'est que le personnel, pour l'instant, est très stable, alors qu'avant, ce n'était pas le cas. Il y avait pas mal de conflits. Bon, ça dépend des personnes aussi, hein, mais...

Q : Et comment sont réglés les conflits actuellement ?

R : En général, ils les règlent entre eux. Mais, ça ne dure pas... ça ne dure pas un jour. De temps en temps, il y a un éclat de voix, ou quoi, mais c'est tout de suite, ils ont le droit de dire qu'ils ne sont pas d'accord. Souvent, c'est accepté.

Q : Est-ce que vous connaissiez le concept d'entreprise libérée avant que ça ne se mette en place ici ?

R : Non. C'est lui qui m'en a parlé... enfin, c'est parce qu'il a commencé à en parler que du coup, ben, j'entendais parler de ça, ça me parlait.

Q : Est-ce que ça a fait l'objet effectivement de discussions plus poussées ou c'est juste en vous resté un concept... ?

R : Non, il en parle tout le temps. [rire] Je crois qu'il n'y a pas deux jours sans qu'il ne m'en parle pas.

Q : C'est quoi pour vous maintenant, une entreprise libérée ?

R : Ouf... comment résumer ça ? C'est une entreprise dans laquelle on tient compte des compétences et des avenir de chacun, où on a le droit d'exprimer ce qu'on pense : si on est d'accord, pas d'accord. De pouvoir émettre des suggestions, des avis. On n'obéit plus simplement à un ordre, on comprend le but, la finalité. C'est plus ouvert à la discussion.

Q : Il n'y a pas de mauvaise réponse, hein...

R : Oui, oui, non, mais, maintenant, je crois aussi que ça ne convient pas à tout le monde.

Q : Pourquoi ?

R : Moi, je sais que si je suis à la place de ce qu'on appelle les « exécutants », ça va me convenir, mais si c'est moi qui était le...

Q : L'intermédiaire ?

R : Oui, enfin, celui qui donnait les ordres, je crois que j'aurais du mal. Moi, je suis quelqu'un qui a tendance, si la personne ne va pas, je vais le faire moi-même.

Q : D'accord. Est-ce que ça a changé votre façon de travailler ? Concrètement ?

R : Moi, pas vraiment, parce que je suis toute seule, donc c'est un peu plus difficile à dire.

Q : Est-ce que vous avez vu comment ça s'est implémenté dans l'entreprise ? Quels sont les changements qui sont apparus ?

R : Ben, le gros démarrage, c'est... ça, il vous l'a sûrement montré, c'est quand il a installé son écran. Ça et donc les discussions entre les membres du personnel et lui. Maintenant, c'est un créneau horaire où je ne suis pas là, donc... je sais comment ça se passe parce que parfois je suis là, mais je ne suis pas vraiment active à ce niveau-là.

Q : Pour vous quels sont les enjeux pour votre poste, mais pour l'entreprise en général ? D'ici un an, 5 ans, 10 ans ?

R : Ouf... par « enjeux », vous entendez quoi ? Je...

Q : Est-ce que pour vous on est encore dans le processus de libération, à votre niveau est-ce qu'il y a encore des choses qui peuvent changer ou... ?

R : Mais moi, je ne pense que c'est pas un processus qui est figé. Du fait que, ne fut-ce que par son principe, quoi. Ça évolue tout le temps, ça change tout le temps. Et alors, ça dépend des personnes présentes, je crois aussi. Je crois que si le dirigeant n'a pas ça en lui, ça ne peut pas fonctionner.

Q : Et vous, comment vous vous positionnez par rapport à la libération de l'entreprise ? Est-ce que vous êtes d'accord, pas d'accord ?

R : Si, moi je trouve c'est très positif.

Q : Est-ce que vous avez des appréhensions pour l'avenir ? Ou des attentes ?

R : Pas spécialement. Enfin, les attentes, c'est que le personnel continue à suivre, qu'il se prenne en main aussi, c'est le but aussi. Maintenant, vous voyez, s'ils laissent tomber, ça marchera plus quoi.

Q : Et pour vous quelles sont les valeurs de l'entreprise ?

R : Les valeurs ? La confiance, l'humain. Le droit à l'erreur.

[interruption]

Q : Écoutez, je pense qu'on a fait un peu le tour, est-ce que vous avez encore des choses que vous avez envie de dire ou... ?

R : En tout cas, au niveau de l'ambiance générale, c'est très positif. La bienveillance.

Échange des coordonnées et remerciements.

Observations

Art Green est une entreprise de jardinage et d'aménagement d'espaces extérieurs qui regroupe deux types de profils au sein de ses employés : les ouvriers-jardiniers (la majorité) et les employés administratifs (au nombre de deux, en plus du patron).

Les ouvriers travaillent principalement sur les différents chantiers négociés par le patron, Luc, et le commercial, Jean. Leur environnement de travail est donc fluctuant en fonction des différents clients. Néanmoins, le siège de l'entreprise – une ancienne ferme basée à Espierres – sert de base aux employés. On y trouve un atelier et tout le matériel nécessaire au travail d'entretien et de conception de jardins.

En outre, les ouvriers disposent sur place d'un vestiaire d'un bureau et d'une salle de formation.

Dans le bureau, une grande table permet aux jardiniers de se réunir pour s'entretenir au début et à la fin de la journée, au moyen d'un grand écran et d'un ordinateur. Celui-ci est accessible à tous et permet notamment de visionner les photos, d'avoir accès au planning, au *dashboard* de suivi de clients et à l'adresse email commune. Les outils informatiques de suivi des clients et du planning ne sont pas pourvus d'un système de traçabilité. Aucun contrôle de la part de Luc ne peut donc être effectué sur les modifications apportées aux différents outils par les employés.

Le directeur assiste aux réunions quotidiennes, mais se trouve en retrait, sur une chaise haute, lui assurant un rôle d'animateur. Il ne dirige donc pas la réunion. Le clavier se trouve sur le bureau et ce sont les ouvriers qui y ont accès et qui mènent les échanges.

Concernant le personnel administratif, leurs bureaux se trouvent à l'étage. Les deux membres du personnel administratif se trouvent dans un grand espace de type « open space » et y ont chacun leur bureau. À côté se trouve le bureau du directeur. Une porte vitrée sépare les deux espaces.

ANNEXE II : Rappel théorique portant sur les attentes des travailleurs en fonction de leur génération

Tableau 2.3.
Typologie des générations (adapté de Rousseau *et al.*, 2011)

Vétérans : appelés aussi les traditionnels ou la génération A, ils sont nés avant 1945. Ils valorisent le travail, ont accumulé une expérience et des connaissances importantes, notamment en gestion, et ont développé des relations d'affaires avec les décideurs dans leur industrie ou secteur. Influences historiques : – Deuxième Guerre mondiale – Grande Dépression – Construction des autoroutes, chemins de fer, lignes aériennes – Age d'or de la radio – Création de la sécurité sociale – Développement des mouvements syndicaux	Baby-boomers : appelés également les seniors ou les travailleurs âgés, ils sont nés entre 1946 et 1964. Actuellement dans le dernier tiers de leur parcours professionnel, ils valorisent le travail, la carrière ainsi que le bien-être et la santé. Ils défendent des valeurs d'équité et de liberté individuelle. Influences historiques : – Prospérité économique, baby-boom – Libéralisation – Guerre du Viêtnam, guerre froide – John Fitzgerald Kennedy – Mouvements pour les droits civils, féminisme – Avènement de la télévision, les Beatles – Accès à l'éducation, « on a marché sur la lune »
Génération X : souvent décrits comme la génération « d'entre-deux », ils sont nés entre 1965 et 1978. Indépendants et nomades, ils veulent contribuer à la société et recherchent un bon équilibre entre le travail, la famille et les loisirs. Ils utilisent Internet comme mode privilégié de communication. Influences historiques : – Crise économique et de l'emploi, globalisation, restructurations d'entreprises – Affaire du Watergate, guerre du Golfe, chute du Mur de Berlin, SIDA – Prise de conscience de la détérioration de l'environnement – Passage à l'économie du savoir, ordinateurs	Génération Y : aussi appelés les <i>Millennials</i> ou la génération Internet, ils sont nés entre 1979 et 1994. Individualistes, confiants et pragmatiques, ils ont grandi avec les nouvelles technologies et pénètrent actuellement sur le marché du travail. Innovants, réactifs, ils intègrent la nécessité de changement. Influences historiques : – Généralisation de l'Internet et des TIC – Prospérité économique, crises écologiques – Ouverture des frontières, société multiculturelle, échange des savoirs – Terrorisme, montée de la violence – Valorisation de la famille, centralité des enfants – Rythme de vie effréné, stress

2

² DEPAEPE, Philippe, *Management humain*, cours universitaire, UCL Mons, 2018

Tableau 2.4.
Attentes générationnelles par rapport au travail
(source : Rousseau, Taskin, Gras et Constantinidis, 2011)

	Vision du travail et des organisations et position par rapport au marché du travail	Attitudes et comportements face au travail	Attentes par rapport au travail et aux organisations
Vétérans	• Loyauté envers l'organisation, dont ils font partie intégrante • Importance de l'héritage qu'ils laisseront à long terme dans l'organisation	• Sont dévoués, disciplinés, honnêtes au travail et orientés vers le bien commun • Respectent l'autorité et les règles, qui sont pour eux aussi importantes que le contenu • Séparent travail et famille	• Préfèrent une hiérarchie claire; des relations formelles, une communication <i>top-down</i> • Ont besoin de gratification personnelle, de reconnaissance personnelle, d'une bonne sécurité d'emploi
Baby-boomers	• Loyauté envers l'organisation et vis-à-vis de l'importance et la signification du travail • Importance de la gratification, de la croissance personnelle, de leur rôle dans le leadership • Position sécurisée sur le marché (haut salaire, syndicats), mais risques si restructuration • Sentiment de dévalorisation de l'expérience au profit de l'innovation	• Sont fiers de travail et orientés vers les résultats • Résistent aux règles strictes et tentent d'échapper à une hiérarchie traditionnelle • Se montrent disponibles, n'ayant plus de contraintes liées aux enfants • Aiment leur travail, duquel ils sont généralement satisfaits	• Préfèrent une communication formelle via un réseau structuré • Ont besoin de gratification personnelle, de reconnaissance de leur titre et expérience • Recherchent la satisfaction de leurs besoins personnels, la flexibilité, une adaptation de leurs conditions de travail • Veulent travailler avec des gens dévoués
Génération X	• Loyauté envers l'équipe de travail et vis-à-vis de leurs buts professionnels individuels • Importance des résultats de leur travail, du maintien de leurs compétences (sécurité) • Position stable sur le marché du travail, mais avec changements fréquents d'employeurs • Sentiment de déficit de compétences par rapport aux plus jeunes	• Sont honnêtes, justes, indépendants, flexibles, collaboratifs au travail et orientés vers les résultats • Résistent à l'autorité et considèrent les règles comme secondaires • Concilient travail, famille et loisirs (travailler en s'amusant) • Aiment les défis et le changement	• Préfèrent les relations égalitaires et informelles • Ont besoin d'accomplissement personnel, de reconnaissance de leur contribution • Recherchent un travail intéressant avec une valeur sociale, un équilibre travail-vie privée • Veulent élargir leurs compétences et avoir une infrastructure technologique à jour
Génération Y	• Loyauté envers l'équipe de travail, mais pas envers l'organisation • Importance du sens du travail, des besoins et intérêts personnels, de la technologie • Position précaire sur le marché du travail, mais avantages en termes de compétences TIC • Sentiment de manque de reconnaissance et pessimisme par rapport au travail	• Sont innovants, réactifs, rapides, orientés vers le processus ou le résultat, selon les études • Respectent l'autorité, mais sont réticents envers des structures formelles et règles trop strictes, remettent en question le statu quo • Concilient travail, famille et loisirs • Aiment le changement, l'action collective, les réseaux sociaux	• Préfèrent une hiérarchie souple et aplatée, une communication informelle et transparente • Ont besoin d'épanouissement personnel, de reconnaissance des compétences/expertise • Recherchent un travail avec du sens, la flexibilité, un équilibre travail-vie privée • Veulent apprendre, élargir leurs compétences, avoir une infrastructure technologique à jour

Certains auteurs distinguent une cinquième génération, la **génération Z**, appelée aussi génération C ou 2.0. Nés après 1994, ils grandissent dans un monde marqué par les attentats du 11 septembre et une crise économique majeure. Ayant grandi avec les nouvelles technologies et Internet, ils ont connu l'apparition des outils collaboratifs et des réseaux virtuels dont ils font une utilisation intensive. Ils vont entrer sur le marché du travail prochainement.

