

Louvain School of Management

# Étude exploratoire des facteurs de bien-être au travail au sein des entreprises autogérées

Étude de cas d'un cabinet d'avocats bruxellois

Auteurs : GENIN Laura et GUILLAUME Céline  
Promoteur : TASKIN Laurent  
Année académique 2019-2020



## Remerciements

*Nous tenons tout particulièrement à adresser nos plus sincères remerciements, en premier lieu, à notre promoteur, Laurent Taskin, pour nous avoir guidé tout au long de la rédaction de notre mémoire, en se montrant à notre écoute et en nous donnant ses recommandations et commentaires les plus pertinents.*

*En deuxième lieu, nous tenons à remercier chaleureusement Camille de Bueger, travailleuse chez Equal Partners, pour nous avoir mis en contact avec presque l'ensemble des travailleurs de l'organisation que nous avons étudiée. Nous remercions vivement également toute l'équipe d'Equal Partners, pour nous avoir consacré le temps qui était nécessaire afin de contribuer à notre sujet d'étude.*

*Finalement, il nous tient à cœur de remercier nos familles et amis, pour leur présence et leur soutien de manière quotidienne tout au long de ce parcours, du début de nos recherches à l'aboutissement final de ce mémoire.*



## Table des matières

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : LA REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>3</b>
<b>Chapitre 1 : L'autogestion.....</b>	<b>3</b>
Section 1 : L'autogestion : ses origines et sa conceptualisation .....	3
Section 1.1 : Le concept d'autogestion et d'entreprise autogérée .....	3
Section 1.2 : Les origines de l'autogestion.....	4
Section 2 : Les caractéristiques des entreprises autogérées .....	5
Section 2.1 : Le partage égalitaire du pouvoir de décision .....	5
Section 2.2 : L'autonomisation des travailleurs.....	6
Section 2.3 : Le besoin réduit de leadership .....	7
Section 3 : Le processus d'autogestion .....	8
Section 3.1 : L'autoévaluation.....	8
Section 3.2 : L'établissement d'objectifs.....	9
Section 3.3 : L'autocontrôle .....	11
Section 3.4 : L'autorégulation .....	12
Section 4 : Les critiques relatives à l'autogestion et aux entreprises autogérées .....	14
Conclusion du chapitre .....	16
<b>Chapitre 2 : Le bien-être au travail.....</b>	<b>17</b>
Section 1 : Le bien-être au travail : ses origines et sa conceptualisation .....	17
Section 1.1 : Le concept de bien-être .....	17
Section 1.2 : L'intérêt envers le bien-être au travail .....	18
Section 1.3 : Le concept de bien-être au travail.....	19
Section 2 : Les facteurs organisationnels liés au bien-être au travail.....	21
Section 3 : L'intérêt du bien-être au travail .....	31
Conclusion du chapitre .....	33
<b>Chapitre 3 : Le bien-être au travail au sein des entreprises autogérées.....</b>	<b>34</b>
Section 1 : La mise en relation des deux premiers chapitres.....	34
Section 2 : L'élaboration de notre question de recherche .....	41
<b>PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE.....</b>	<b>45</b>
<b>Chapitre 4 : Le choix de la méthodologie.....</b>	<b>45</b>
Section 1 : La démarche de recherche : une étude qualitative exploratoire .....	45
Section 2 : Le terrain : une étude de cas.....	46
Section 3 : La collecte de données : des entretiens semi-directifs.....	47
Section 4 : L'élaboration du guide d'entretien.....	49
Section 5 : L'analyse de données : une analyse thématique.....	50
Conclusion du chapitre.....	53
<b>Chapitre 5 : La présentation de l'étude de cas.....</b>	<b>54</b>
Section 1 : L'organisation Equal Partners .....	54
Section 2 : L'autogestion caractérisant Equal Partners.....	55
Section 2.1 : Le rejet d'une hiérarchie de pouvoir.....	56
Section 2.2 : La participation des travailleurs à la gestion.....	57
Section 2.3 : La participation des travailleurs aux bénéfiques .....	57
Section 2.4 : La participation des travailleurs à la propriété .....	58
Section 2.5 : La politique salariale.....	58
Section 3 : Le processus décisionnel caractérisant Equal Partners .....	60
Section 3.1 : Les organes décisionnels, de partage de l'information et de discussion.....	60
Section 3.2 : Un processus décisionnel consensuel ?.....	64
Section 3.3 : Un processus décisionnel égalitaire ?.....	64
Conclusion du chapitre.....	67
<b>Chapitre 6 : La présentation des résultats obtenus.....</b>	<b>68</b>
Section 1 : Les facteurs de bien-être au travail en lien avec l'autogestion.....	68
Section 1.1 : L'absence formelle de hiérarchie de pouvoir.....	69

Section 1.2 : L'autonomie des travailleurs .....	69
Section 1.3 : La responsabilisation des travailleurs.....	70
Section 1.4 : L'apprentissage des travailleurs.....	71
Section 1.5 : La rémunération des travailleurs.....	72
Section 1.6 : Les relations interpersonnelles au travail.....	73
Section 2 : L'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail.....	74
Section 2.1 : Les conditions de l'implication et de la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail.....	75
Section 2.2 : Les éléments favorables à l'implication et à la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail.....	77
Section 2.3 : Les difficultés relatives à l'implication et à la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail.....	81
<b>Chapitre 7 : L'analyse des résultats obtenus.....</b>	<b>88</b>
Section 1 : Les facteurs de bien-être au travail en lien avec l'autogestion.....	88
Section 1.1 : L'absence formelle de hiérarchie de pouvoir.....	89
Section 1.2 : L'autonomie des travailleurs.....	90
Section 1.3 : La responsabilisation des travailleurs.....	91
Section 1.4 : L'apprentissage des travailleurs.....	92
Section 1.5 : La rémunération des travailleurs.....	93
Section 1.6 : Les relations interpersonnelles au travail.....	94
Section 2 : L'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail.....	96
Section 3 : La réponse à notre question de recherche.....	100
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>102</b>
Section 1 : Les principaux résultats de l'étude .....	102
Section 2 : Les implications managériales de l'étude.....	103
Section 3 : Les perspectives critiques quant à l'étude.....	105
Section 4 : Les limites de l'étude .....	108
Section 5 : Les perspectives pour de nouvelles recherches .....	109
<b>Bibliographie.....</b>	<b>112</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>120</b>
Tableaux.....	120
Guides d'entretien individuel .....	123
Retranscription des entretiens individuels.....	127

## Introduction générale

Ce mémoire consiste en une étude du sujet du bien-être au travail au sein des entreprises autogérées. Nous nous sommes intéressées à ce sujet particulier pour deux raisons principales.

Premièrement, si notre intérêt s'est porté vers les entreprises autogérées, c'est parce qu'à l'heure actuelle, de plus en plus d'activités économiques autogérées dans le monde associatif voient le jour (Ferreira, 2000), mais aussi car un nombre croissant d'entreprises capitalistes se transforment en entreprises autogérées suite à la crise de notre système capitaliste et au fait que les citoyens désirent que d'autres valeurs occupent une place prépondérante au sein de leur travail. Il est vrai que nombreux sont les citoyens qui ne veulent plus travailler de la manière dont ils travaillent actuellement dans les entreprises privées capitalistes traditionnelles (Brodtkom, 2016). D'autre part, la mise en place d'équipes de travail autogérées au sein des entreprises permettrait à ces dernières d'augmenter le moral et la satisfaction de ses employés en plus de leur profit (Cook & Goff, 2002).

Deuxièmement, si nous avons choisi de nous intéresser à l'angle particulier du bien-être au travail, c'est parce que le sujet de la santé et du bien-être dans le cadre du travail a connu dernièrement un intérêt grandissant (Creusier, 2013). Effectivement, la préoccupation du bien-être n'est plus un sujet uniquement lié à la sphère privée mais un sujet qui est de plus en plus présent dans le milieu professionnel (Joulain & Martin, 2013). D'autre part, à l'heure actuelle, et ce depuis déjà plusieurs années, notre société se trouve dans un contexte marqué bien trop souvent par une médiatisation du burn-out ainsi que de mal-être au travail, plus généralement (Feuvrier, 2014). C'est de là que notre curiosité pour la notion de bien-être au travail nous est venue. En effet, l'intérêt envers le bien-être au travail nous semblait nécessiter une attention particulière, tout en étant un sujet d'actualité.

Dès lors, si notre attention s'est portée tout particulièrement sur la combinaison de ces deux sujets c'est parce que la question spécifique du bien-être au sein des entreprises autogérées, est, à notre connaissance, encore très peu étudiée dans la littérature scientifique. La question de recherche au cœur de ce mémoire est la suivante :

***« Dans quelle mesure l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel au sein des entreprises autogérées est un facteur de bien-être au travail ? ».***

Dans le but d'appréhender au mieux notre sujet, nous avons subdivisé ce mémoire en deux parties principales.

La première partie consiste en une revue de la littérature scientifique. Elle vise à étudier, tout d'abord, l'autogestion et plus particulièrement l'autogestion au sein des organisations. Elle expose, ensuite, le bien-être au travail. Et pour finir, elle comprend un dernier chapitre qui consiste en un approfondissement du bien-être au travail au sein des entreprises autogérées, à la suite duquel nous précisons notre question de recherche.

La deuxième partie de ce mémoire reprend, quant à elle, notre recherche empirique. Elle met en évidence la méthodologie utilisée afin de pouvoir répondre à notre question de recherche et étudie le bien-être au travail au sein d'une entreprise autogérée particulière. Elle étudie, plus particulièrement, le modèle d'autogestion de cette entreprise et les facteurs de bien-être au travail en lien avec ce modèle d'autogestion, en mettant l'accent sur celui de l'implication et de la participation des travailleurs au processus décisionnel. Finalement, nous terminons cette partie avec la réponse à notre question de recherche.

Pour conclure ce mémoire, nous présentons, outre le résumé de notre étude, les recommandations managériales ainsi que les limites relatives à notre étude. Finalement, notre conclusion offre également les perspectives critiques quant à notre travail ainsi que les perspectives pour de nouvelles recherches.

## **PARTIE 1 : LA REVUE DE LITTÉRATURE**

### **Chapitre 1 : L'autogestion**

#### **Section 1 : L'autogestion : ses origines et sa conceptualisation**

##### **Section 1.1 : Le concept d'autogestion et d'entreprise autogérée**

A l'heure actuelle, il n'existe malencontreusement pas une définition générale de l'autogestion. Bien que le concept d'autogestion comme projet de société ait été abandonné, l'autogestion comme forme institutionnelle et organisationnelle prend de plus en plus d'importance (Croquet, 2012). Certains auteurs, comme Fay, affirment que le courant autogestionnaire dans la vie sociale, professionnelle et politique est un fait aujourd'hui puisque l'on peut observer une multitude d'actions collectives autogestionnaires dans le monde associatif.

Les scientifiques ont des conceptions différentes de l'entreprise autogérée. Ces conceptions bien que divergentes sur certains points se rejoignent sur d'autres (Defourny, 1988). Elles se rejoignent sur un point essentiel qui est que l'autogestion exclut une hiérarchie de pouvoir ou de dominance (Nyssens, 2008).

Selon J.P. Bonin et L. Putterman (1985), la définition qui pourrait être la plus largement acceptée par la communauté scientifique est celle qui met en évidence l'attribution des droits de gestion de l'entreprise. Ils affirment que l'organisation autogérée confère, exclusivement, à ses travailleurs le pouvoir de décision et celui-ci est réparti de manière égalitaire entre les travailleurs. Dès lors, cette répartition n'est donc pas fonction de l'apport en capital de chaque employé ou de leur qualification (cité dans Defourny, 1988, p.141).

Il est important de souligner que la plupart des auteurs définissent l'entreprise autogérée comme une forme d'organisation caractérisée par la participation des travailleurs à la gestion, aux bénéfices et à la propriété (Defourny, 1988).

Bien que le concept d'autogestion au sein des entreprises réfère au contrôle qu'exerce l'employé sur ses propres décisions et sur ses propres comportements, ce dernier peut s'étendre aux équipes de travail autogérées (Von Bergen, Soper & Gaster, 2002). Une équipe de travail autogérée est principalement caractérisée par sa liberté et sa capacité à organiser son travail

interne et sa structure afin de pouvoir accomplir ses objectifs (Langfred, 2007). Les groupes de travail autogérés améliorent l'autonomie, la communication entre les membres du groupe et intensifient l'engagement de chaque membre envers l'équipe et l'organisation, ce qui favorise l'innovation au sein de ces équipes (Muthusamy, Wheeler & Simmons, 2005). De surcroît, ces groupes de travail autogérés sont également caractérisés par une plus grande flexibilité en ce qui concerne l'adaptation de leurs structures à une variété de conditions, de tâches ainsi que de situations (Langfred, 2007).

Étant donné que les équipes de travail autogérées doivent assumer un ensemble de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités qui sont traditionnellement assignés aux superviseurs des groupes de travail conventionnels, les membres des groupes de travail autogérés rencontrent de nouvelles opportunités et de nouveaux défis, et doivent donc apprendre à gérer un ensemble de compétences, de pratiques et d'approches qui ne sont généralement pas maîtrisées par les groupes de travail conventionnels (Roper & Phillips, 2007).

Pour finir, soulignons que même si la mise en place de l'autogestion au sein des organisations semble être recommandée en tant qu'alternative à un système de travail hiérarchisé (Muthusamy, Wheeler & Simmons, 2005), il est important de noter que la pertinence de l'implémentation de l'autogestion est fonction de plusieurs facteurs situationnels importants tel que la nature de la tâche. En effet, au plus la tâche est analytique, intellectuelle, ou créative, au plus la mise en place d'un système d'autogestion au sein des équipes de travail sera considérée comme appropriée (Manz & Sims, 1980).

## **Section 1.2 : Les origines de l'autogestion**

L'idée d'autogestion, fondée sur des principes anti-hiérarchiques et égalitaires, trouve son origine dans les revendications des ouvriers apparues au XIXe siècle (Croquet, 2012). Ces derniers désirent un nouveau mode de gestion et surtout une nouvelle forme d'organisation du travail. Le monde ouvrier remet alors en question une organisation du travail qui serait fondée uniquement sur deux piliers, à savoir le profit et l'organisation hiérarchique. Pour Fay (1996), « *L'autogestion est le produit de la lutte et non de la collaboration des classes* » (cité dans Ferreira, 2000, p.183). Le courant autogestionnaire est donc né suite aux effets néfastes engendrés par le système capitaliste et la révolution industrielle (Ferreira, 2000).

Le mot « autogestion » émerge, quant à lui, à la fin des années 60 pour désigner l'expérience yougoslave apparue dans les années 50 qui avait pour objectif d'instaurer un socialisme antibureaucratique et décentralisé. Le terme « autogestion » est, par conséquent, arrivé après l'idée d'autogestion, ce qui a poussé à l'historien Pierre Rosanvallon à affirmer que « *le propre de l'autogestion est d'avoir été un mouvement social avant d'être une doctrine* » (cité dans Croquet, 2012, p.2).

Le terme d'autogestion est au cœur des discours politiques des partis de gauche dans le contexte libertaire du mouvement de mai 68 (Croquet, 2012). Ce mouvement de mai 68 met en évidence le concept d'autogestion et lui confère une dimension sociale et politique. En outre, il impacte également la dimension culturelle de l'autogestion (Leruth, 2008).

C'est seulement à partir de 1980 que les débats sur l'autogestion disparaissent alors du monde politique. Les échecs des différentes expériences nationales d'autogestion font que l'autogestion est perçue comme une pure utopie et jugée comme inefficace (Croquet, 2012).

## **Section 2 : Les caractéristiques des entreprises autogérées**

Nous retenons, de la première section, que les auteurs ne parviennent pas à se mettre d'accord sur ce qu'est l'autogestion au sein des entreprises autogérées étant donné qu'ils ont des conceptions de l'entreprise autogérée qui divergent sur certains points. Cependant, nous avons pu remarquer, sur base de la littérature scientifique étudiée, que la majorité des auteurs se rejoignent tout de même sur certaines caractéristiques propres aux entreprises autogérées, à savoir : la participation égalitaire de tous les travailleurs au pouvoir de décision, l'autonomisation (« *empowerment* ») des travailleurs ainsi qu'un besoin réduit de leadership. Nous avons, par conséquent, décidé de nous concentrer sur ces dimensions dans le cadre de notre mémoire.

### **Section 2.1 : Le partage égalitaire du pouvoir de décision**

Une caractéristique significative des entreprises autogérées est que le pouvoir de décision est réparti égalitairement entre les travailleurs. Les décisions sont prises en suivant le principe coopératif « une personne, une voix » (et non « une action, une voix ») dans l'assemblée générale. La propriété d'un capital n'influe, par conséquent, aucunement la participation aux prises de décisions (Defourny, 1988). Ce principe coopératif met en évidence le fait que l'entreprise autogérée est fondée sur des valeurs démocratiques de transparence et d'égalité

(Ansart, Artis & Monvoisin, 2014). Les décisions sont prises par la collectivité qui est concernée par l'objet de ces décisions. Les personnes impliquées dans le processus de prise de décision se mettent donc d'accord sur ce qu'ils ont à faire et comment le faire. Dès lors, les décisions concernant un atelier particulier sont prises par les personnes travaillant dans cet atelier. Les décisions concernant plusieurs ateliers sont, quant à elles, prises par l'ensemble des personnes travaillant dans ces différents ateliers. En outre, les décisions concernant toute l'organisation sont alors prises par l'ensemble du personnel travaillant dans l'organisation (Castoriadis, 1979).

## **Section 2.2 : L'autonomisation des travailleurs**

Les employés composant les équipes de travail autogérées sont des employés autonomisés (« *empowered* ») (Prussia, Anderson & Manz, 1998).

L'autonomisation (« *empowerment* ») peut alors être divisée en deux perspectives principales. Dans la première perspective, les chercheurs en étude de l'organisation ont tendance à ranger l'autonomisation dans le concept plus général du pouvoir. Ainsi, l'autonomisation est définie comme le pouvoir de prendre des décisions au sein de l'organisation (Spreitzer, 1992). Dans cette perspective, l'autonomisation est la liberté de faire preuve d'initiative, dans les limites autorisées, avec l'attente d'un soutien, quel que soit le résultat (Wirth, 2004). L'autonomisation peut être réalisée par la délégation ou le partage du pouvoir. Il s'agit de la perspective relationnelle de l'autonomisation (Spreitzer, 1992). La deuxième perspective de l'autonomisation a reçu beaucoup moins d'attention dans la littérature scientifique. Elle est de nature plus psychologique et est considérée comme un phénomène dit « subjectif ». Il s'agit, ici, de la perspective psychologique de l'autonomisation. L'autonomisation relationnelle et psychologique sont considérées comme étant liées étant donné que l'autonomisation psychologique peut être un résultat de l'autonomisation relationnelle (Spreitzer, 1992).

En examinant les avantages des équipes de travail autogérées, Elmuti (1997) affirme que :

Often, in current forms of organization, the employees are controlled by managers, the managers are controlled by higher-level managers, and they are controlled by someone else. No one in the company is in control of themselves, they only control others. This leads to a feeling of powerlessness. Empowering employees gives them control over their lives and gives their jobs meaning. (cité dans Wirth, 2004, p.29)

Les employés autonomisés n'attendent pas passivement que leur environnement de travail leur donne une direction. Ils adoptent plutôt une approche proactive afin de façonner et influencer leur environnement de travail (Wirth, 2004).

Le partage des connaissances est vu comme indispensable pour que les membres des équipes de travail soient autonomisés. Les employés autonomisés doivent avoir accès à une information adéquate afin de pouvoir prendre des décisions raisonnables et justifiables. Ils sont donc plus susceptibles de partager leurs connaissances avec les autres membres des équipes de travail avant et pendant le processus décisionnel (Xue, Bradley & Liang, 2011).

### **Section 2.3 : Le besoin réduit de leadership**

Les équipes de travail autogérées ont un besoin réduit de leadership en raison du fait qu'elles disposent d'une grande autonomie et d'un grand contrôle sur leur environnement de travail immédiat. Cependant, un leader externe peut jouer un rôle significatif dans l'efficacité du groupe de travail autogéré (Morgeson, 2005).

Il est difficile de déterminer le rôle et les comportements du leader externe puisqu'il est responsable d'un groupe de travail qui est censé s'autogérer. En effet, Lawler (1986), parmi de nombreux auteurs, met en évidence la confusion qui entoure le leadership des équipes de travail autogérées (cité dans Manz & Sims, 1987). Manz et Sims (1987), quant à eux, avancent que le rôle du leadership dans ces équipes devrait être cohérent avec les attentes des membres qui ont tendance à rejeter la subordination (cité dans Muthusamy, Wheeler & Simmons, 2005).

Le rôle du leader externe dans une entreprise autogérée est assez différent du rôle du leader externe dans une organisation traditionnelle puisqu'il doit amener les travailleurs à remplir pour eux-même les fonctions de leadership. Un des rôles essentiels du leader est celui d'encourager les employés à s'autoévaluer et à s'autoréguler (Manz & Sims, 1987). Il doit également fréquemment prendre les décisions clés concernant l'équipe de travail autogérée et gérer aussi bien les problèmes imprévus que les limites de l'équipe (Morgeson, 2005). Hackman (1986), s'étant inspiré du travail de McGrath (1962), affirme que le leader d'un groupe de travail autogéré fait du bon travail lorsqu'il s'assure que les membres du groupe accomplissent leurs tâches et les fonctions essentielles à la maintenance du groupe (cité dans Manz & Sims, 1987).

Par ailleurs, un leader peut émerger des membres du groupe de travail autogéré, ce qui peut, en conséquence, changer les perceptions de partage égalitaire du pouvoir de décision entre les travailleurs d'une organisation autogérée. Erez et al. (2002) avancent que les équipes ayant des leaders qui ont émergé naturellement, comparativement aux équipes disposant d'un leadership partagé, ont un niveau de voix, de coopération et de performance inférieur. Solansky (2008) ajoute, quant à lui, que les équipes dont le leadership est partagé, en opposition à celles qui disposent d'un seul leader, bénéficient d'avantages cognitifs et émotionnels (cité dans Markova & Perry, 2014).

### **Section 3 : Le processus d'autogestion**

Aujourd'hui, les employés ont un besoin grandissant d'autonomie, de flexibilité et de défis. Les programmes de formation à l'autogestion permettent donc aux employés de répondre à ces besoins de liberté et permettent à l'organisation de répondre à ses besoins de contrôle. Il a été démontré que les programmes de formation à l'autogestion permettent de réduire l'absentéisme chez les employés et permettent d'améliorer la performance de ceux-ci. De plus, ils donnent également la possibilité aux travailleurs de s'autogérer plus efficacement (Frayne, 1989).

Ces programmes apprennent aux employés à évaluer leurs problèmes, à établir leurs propres objectifs, à contrôler leurs comportements en lien avec ces objectifs ainsi qu'à administrer des renforcements ou des punitions en fonction des progrès réalisés pour accomplir les objectifs qu'ils se sont fixés. Les quatre étapes principales du processus d'autogestion sont les suivantes : l'autoévaluation (« *self-assessment* »), l'établissement d'objectifs (« *self-set goals* »), l'autocontrôle (« *self-monitoring* ») et l'autorégulation (« *self-regulation* ») (Von Bergen, Soper & Gaster, 2002).

#### **Section 3.1 : L'autoévaluation**

La première étape du processus d'autogestion est l'autoévaluation des employés. L'autoévaluation consiste en la collecte systématique d'informations sur les comportements que l'employé souhaite modifier (Frayne & Geringer, 2000). Plus précisément, l'autoévaluation exige que les employés des équipes de travail autogérées analysent attentivement ce qu'ils perçoivent comme leurs propres aptitudes, forces, faiblesses, intérêts, valeurs et objectifs (Von Bergen, Soper & Gaster, 2002) afin que ceux-ci puissent identifier quand, pourquoi et dans

quelles conditions ils adoptent certains comportements et atteignent certains niveaux de performance (Frayne, 1989). Ils pourront, par la suite, déterminer leurs propres points d'amélioration (Gerhardt, 2007).

A titre d'exemple, un travailleur qui a l'impression de ne pas pouvoir atteindre ses objectifs de rendement en raison du fait qu'il subit trop d'interruptions pendant sa journée de travail devrait étudier les distractions rencontrées. En observant le temps consacré aux conversations informelles ou aux tâches administratives répétitives, l'employé peut alors en apprendre davantage sur son comportement et peut, en outre, comprendre pourquoi il ne parvient pas à accomplir ses objectifs de performance (Frayne, 1989).

### **Section 3.2 : L'établissement d'objectifs**

L'établissement d'objectifs par les employés est la deuxième étape du processus d'autogestion (Gerhardt, 2007). Les travailleurs évaluent leurs problèmes et fixent des objectifs précis sur base de ces problèmes (Latham & Locke, 1991).

La littérature sur la psychologie appliquée souligne le fait que l'adoption d'objectifs plus élevés mène à une performance plus élevée. Cependant, la plupart des recherches se sont concentrées sur les objectifs assignés par les superviseurs et non sur les objectifs établis par les employés (« *self-set goals* ») (Phillips, 1997).

Bien que la plupart des théories concernent les objectifs assignés, plusieurs études récentes se sont concentrées sur la comparaison entre les objectifs fixés par les employés et les objectifs assignés par les superviseurs, et sur les conséquences de la participation des individus dans l'établissement de leurs propres objectifs. Il s'avère que les objectifs établis par les employés ont des niveaux de rendement similaires mais engendrent un engagement plus élevé de la part de ces derniers (Hinsz, Kalnbach & Lorentz, 1997).

Les objectifs fixés par les employés influencent l'engagement des travailleurs à poursuivre leurs objectifs en permettant à ceux, qui exécutent la tâche, d'être impliqué dans le processus par lequel l'objectif est sélectionné et d'avoir leur mot à dire sur des questions qui les concernent (Hinsz, Kalnbach & Lorentz, 1997).

Bien que l'établissement d'objectifs par les travailleurs a mené à un plus grand engagement organisationnel, (Locke, Latham & Erez, 1988) les objectifs fixés par les travailleurs peuvent ne pas être très stimulants. En revanche, le superviseur chargé d'assigner les objectifs peut s'assurer que les objectifs établis soient exigeants (Hinsz, Kalnbach & Lorentz, 1997).

Notons d'emblée que la phase du processus d'autogestion concernant l'établissement d'objectifs est directement liée au concept de motivation individuelle. En effet, la théorie d'établissement des objectifs est l'une des théories les plus étudiées et les plus soutenues de la motivation individuelle (Gerhardt, 2007).

La théorie d'établissement des objectifs, développée par Locke et Latham dans les années 1990, explique la performance d'un individu en examinant les objectifs qui sont fixés. Cette théorie a été élaborée pour répondre aux questions sur l'effet des objectifs sur le rendement. (cité dans Hoek, Groeneveld & Kuipers, 2018, P.473) Cette théorie met en évidence le fait que les personnes qui se fixent des objectifs efficaces ont tendance à être plus performantes que les personnes qui ne se fixent pas d'objectifs efficaces (Gerhardt, 2007). Plus un objectif est clair, précis et ambitieux, plus l'employé poursuivant l'objectif sera performant (Hoek, Groeneveld & Kuipers, 2018).

A ce propos, il est important de faire la différence entre l'objectif et la performance. Les objectifs spécifient les résultats souhaités ou le rendement qui devrait être atteint, tandis que la performance fait référence à ce qui est réellement accompli (Hoek, Groeneveld & Kuipers, 2018).

Le concept d'autoefficacité (« *self-efficacy* ») a fait l'objet d'une attention croissante dans la recherche axée sur l'établissement d'objectifs (Phillips, 1997). L'autoefficacité est définie, par Wood et Bandura en 1989, comme les croyances personnelles d'une personne quant à sa capacité à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les plans d'action nécessaires pour accomplir des tâches précises (cité dans Cellar, Stuhlmacher & Young, 2011, p.471).

Il a été démontré que l'auto-efficacité est un indicateur de la motivation et influence les objectifs que les employés se fixent. L'auto-efficacité influence, plus précisément, le choix, le degré de difficulté et l'engagement envers les objectifs personnels (Appelbaum & Hare, 1996). Plus particulièrement, une auto-efficacité renforcée mène les employés à se fixer des objectifs plus

ambitieux (Phillips, 1997) alors qu'une auto-efficacité réduite mène à l'établissement d'objectifs plus modestes, réalistes et atteignables (Appelbaum & Hare, 1996).

### **Section 3.3 : L'autocontrôle**

La troisième étape du processus d'autogestion est l'autocontrôle des employés. L'autocontrôle des travailleurs réfère à deux éléments spécifiques : (1) la collection d'information sur les niveaux de performance de ces derniers, suivie de (2) la comparaison des résultats avec les objectifs de rendement souhaités (Marks & Panzer, 2004). Deshon, Brown et Greenis (1996) parlent de l'autocontrôle comme d'un processus motivationnel proximal qui « *occurs when individuals allocate attention to the actions and consequences of their behavior* » (cité dans Marks & Panzer, 2004, p.27).

Les employés des équipes de travail autogérées surveillent, par conséquent, de façon proactive leur environnement (Castaneda, Kolenko & Aldag, 1999) afin d'obtenir des données sur leurs progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs qu'ils se sont fixés (Frayne & Geringer, 2000). Les personnes ayant un haut niveau d'autocontrôle sont non seulement plus susceptibles d'émerger en tant que leaders mais peuvent également influencer positivement la dynamique du groupe (Markova & Perry, 2014).

Le comportement à surveiller (comme par exemple, le nombre de conversations informelles pendant la journée de travail) déterminera alors le système d'autocontrôle qui sera utilisé. Pour être efficace, la personne doit choisir un système de surveillance qui est simple et qui correspond à sa routine quotidienne. A titre d'illustration, le travailleur qui souhaite réduire le nombre d'appels téléphoniques informels pourrait garder un bloc-notes à côté du téléphone pour consigner le nombre, le type et la durée des discussions de manière quotidienne (Frayne, 1989). Outre cela, les vendeurs qui s'arrangent pour recevoir des rapports mensuels sur les niveaux de ventes dans leur territoire ainsi que le personnel de production qui a des jauges installées pour voir combien d'erreurs sont commises sur la chaîne de production sont d'autres exemples de moyens de contrôle pouvant être également utilisés (Von Bergen, Soper & Gaster, 2002).

Kazdin (1974) avance que l'autocontrôle a le potentiel de fournir un plus grand nombre de données et des données plus complètes que celles qui seraient collectées par un observateur

extérieur parce que l'employé qui s'autocontrôle est conscient de l'ensemble de ses comportements, tandis qu'un observateur extérieur pourrait être uniquement témoin d'un échantillon de ces comportements (cite dans Godat & Brigham, 1999, p.8).

### **Section 3.4 : L'autorégulation**

La quatrième et dernière étape du processus d'autogestion est l'autorégulation des employés (« *self-regulation* ») (Gerhardt, 2007).

Bandura (1977) définit la capacité d'autorégulation comme « *un processus dans lequel les individus augmentent et maintiennent leur propre comportement en se récompensant eux-mêmes avec des normes qu'ils ont eux-mêmes établies* » (cité dans Chartrand, 2017, p.68).

A ce sujet, les principes de l'autorégulation sont étroitement liés à la théorie de l'apprentissage, et plus précisément à la théorie du conditionnement opérant développée par Skinner au milieu du XX siècle (Gerhardt, 2007). L'autorégulation réfère à l'autoadministration de renforcements ou de punitions en fonction de l'atteinte (ou la non-atteinte) des objectifs de rendement (Chartrand, 2017).

Les travailleurs doivent, par conséquent, observer leur propre comportement, comparer leur comportement avec les objectifs qu'ils se sont fixés ainsi que s'administrer des récompenses et des punitions afin d'assurer et de maintenir leur engagement à l'égard de leurs objectifs (Latham & Locke, 1991).

Bandura affirme, dans les années 70, que les individus sont motivés par les récompenses extérieures, mais également par leurs besoins intérieurs de contrôler, de renforcer et de punir leurs propres actions. Nombreux théoriciens industriels tel que Edward E. Lawler, Charles C. Manz, et Edward Deci ont appliqué ces concepts au monde du travail afin de mettre en évidence le fait que les entreprises ne peuvent pas survivre si elles comptent uniquement sur un système de récompense externe. Les individus ont, en effet, un besoin intérieur d'autoefficacité, de se sentir compétents pour accomplir une tâche et d'être intrinsèquement motivés à établir et à atteindre leurs propres objectifs (cité dans Takooshian, 1997, p.107).

Les renforcements et les punitions sont conditionnels à la mesure dans laquelle le comportement se rapproche des objectifs de rendement (Frayne & Latham, 1987). D'autre part, les

renforcements et les punitions doivent être impérativement appliqués immédiatement après l'occurrence du comportement désirable ou indésirable afin qu'il y ait une modification du comportement de l'employé (Chartrand, 2017).

Si les travailleurs progressent vers l'accomplissement des objectifs qu'ils se sont fixés, ils devraient récompenser ou renforcer leur comportement pour augmenter la probabilité qu'un tel comportement soit répété (Gerhardt, 2007). Un dîner coûteux, un nouveau costume ou une soirée sans travail sont autant d'exemples de récompenses qui peuvent être autoadministrées. Ainsi, les récompenses n'ont pas besoin d'être tangibles. Elles peuvent référer tout simplement au fait que l'employé se dise qu'il a fait du bon travail (Frayne, 1989).

Dans cette optique, le fait de s'autorécompenser (« *self-reward* ») promeut le comportement désiré en le jumelant avec des renforcements plutôt qu'au moyen d'objectifs ou d'intérêts personnels (Unsworth & Mason, 2016).

En revanche, si le comportement des travailleurs ne mène pas à l'accomplissement des objectifs établis, ces derniers devraient alors être soumis à une punition qui augmentera la probabilité que le comportement en question ne soit pas répété (Gerhardt, 2007). Néanmoins, l'autopunition (« *self-punishment* »), qui a pour finalité la réduction des comportements indésirables par l'autoadministration de conséquences aversives, ne semble pas montrer le même niveau d'efficacité que l'autorenforcement (« *self-reinforcement* ») (Frayne, 1989).

Il est intéressant de noter qu'une utilisation réussie de l'autopunition implique que les conséquences du comportement soient suffisamment importantes pour influencer sur le comportement indésirable, mais pas à un point tel qu'elles ne seront pas utilisées. Prenons à titre d'exemple un employé qui n'aurait pas atteint son objectif hebdomadaire de réduction de ses conversations informelles ; le fait que ce travailleur consacre sa soirée à terminer son travail plutôt que de sortir avec ses amis, comme conséquence négative de son comportement, pourrait être plus utile que de renoncer à une semaine de vacances. Cette conséquence encourage donc l'individu à continuer d'essayer d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé sans pour autant en causer l'abandon total (Frayne, 1989).

Néanmoins, certaines remarques générales relatives à l'application des programmes de formation à l'autogestion et à leur contribution potentielle doivent être prises en compte. En

effet, certains employés ne désirent tout simplement pas s'autogérer ou ne sont pas motivés à changer leurs comportements. Outre cela, les travailleurs doivent également être fortement déterminés à contrôler leurs comportements de façon systématique. De surcroît, il est important de souligner que diverses études ont montré qu'il était préférable que les individus pratiquent les techniques d'autogestion sur un seul de leur comportement à la fois afin de pouvoir concentrer tous leurs efforts sur le comportement qui est à changer (Frayne & Geringer, 2000).

#### **Section 4 : Les critiques relatives à l'autogestion et aux entreprises autogérées**

De nombreuses critiques sont adressées à l'autogestion et aux organisations autogérées. Parmi elles, Oliver Williamson (1975) affirme que l'entreprise autogérée sacrifie la productivité au nom de la démocratie. Selon lui, l'organisation capitaliste est plus productive que l'organisation autogérée car les décisions sont prises plus efficacement. A ce propos, il met en évidence le fait que, dans l'entreprise capitaliste, une seule personne ou une couche particulière de personnes prend les décisions concernant la firme, ce qui implique une prise de décision rapide. Dans le cas des entreprises autogérées, en revanche, la prise de décision repose sur l'ensemble du personnel. L'échange d'information demande, par conséquent, énormément de temps (cité dans Barreto, 2011, p.197). A. Marshall (1919) ajoute, dans la même lignée, que la prise de décisions au sein des entreprises autogérées est ralentie en raison du fait qu'il faille fournir énormément d'informations à un large groupe de personnes qui n'ont que peu d'expérience en gestion (cité dans Defourny, 1988, p.146).

Selon W.H. Meckling (1979), la prise de décisions au sein des entreprises autogérées est coûteuse en temps également en raison du fait que l'ensemble des travailleurs doivent réussir à former des préférences collectives lorsque les préférences individuelles des travailleurs-décideurs ne sont pas identiques (cité dans Defourny, 1988,p.146).

Vardi and Weitz (2004), quant à eux, avancent que des conflits provenant de points de vue divers et de perspectives différentes peuvent émerger avec une plus grande probabilité en raison de l'autonomie qui caractérise les équipes de travail autogérées (cité dans Langfred, 2007, p.895).

Outre cela, une autre critique atteste qu'au plus il y a de travailleurs au sein de l'organisation autogérée, au plus l'échange d'information indispensable à une prise de décision collective sera coûteux en temps. Et au-delà d'une certaine dimension, l'organisation n'a plus la capacité

d'organiser cet échange d'information à travers l'ensemble de la force de travail (Barreto, 2011). Ainsi, lorsque l'entreprise dépasse une certaine taille, la participation de tous les salariés à la gestion n'est plus possible (Gulli, 2015). D'ailleurs, l'auteur et militant syndicaliste Daniel Mothé souligne qu'au-delà d'une vingtaine de travailleurs, l'entreprise ne parviendra pas à mettre en place un fonctionnement autogestionnaire « pur », c'est-à-dire un fonctionnement pratiquant la démocratie directe. Rosanvallon le rejoint en affirmant qu'il est inconcevable que des milliers d'employés participent réellement au pouvoir de décision au sein de structures de grande taille (cité dans Croquet, 2012, p.6).

L'autogestion directe pourra, alors, en ce qui concerne les organisations de plus grande taille, laisser place à une autogestion caractérisée par des principes de démocratie indirecte ou représentative (Croquet, 2012). En effet, des représentants pourront être assignés aux ateliers, et des dirigeants pourront être élus et révoqués (Gulli, 2015).

Une critique supplémentaire qui pourrait être adressée à l'autogestion porte sur la participation des travailleurs à la gestion sur le long terme. En effet, au sein des organisations autogérées, la participation des travailleurs à la gestion n'est pas garantie sur le long terme. Il est vrai que lorsqu'un conflit social apparaît, les salariés ou les citoyens se mobilisent de manière quasi-permanente. Cependant, il est aussi vrai qu'un reflux de la participation peut être observé si le conflit social s'inscrit dans la durée. Les travailleurs se démobilisent alors peu à peu et l'indépendance individuelle resurgit. Cette difficulté va bien évidemment à l'encontre de la pensée autogestionnaire puisque celle-ci présume que toute personne a un désir politique de participer. Bien que la présence d'un tel désir est un fait dans le contexte d'un conflit social, il est illusoire de présumer que ce désir est une disposition permanente de l'individu (Gulli, 2015).

## Conclusion du chapitre

Ce chapitre se consacre, dans un premier temps, au concept d'autogestion et à ses fondements. L'idée d'autogestion émerge au XIXe siècle, au sein du monde ouvrier, suite aux dérives du système capitaliste et de la révolution industrielle (Ferreira, 2000). Une première difficulté rencontrée par l'autogestion est qu'elle admet plusieurs définitions et applications. En effet, les auteurs ont des conceptions différentes de l'autogestion et cette dernière peut aussi bien se limiter au cadre organisationnel ou s'étendre à l'ensemble de la société (Defourny, 1988).

Dans un deuxième temps, ce chapitre aborde davantage en profondeur l'autogestion au sein des organisations. En ce qui concerne l'entreprise autogérée, la communauté scientifique n'arrive pas non plus à se mettre d'accord sur une seule et même définition (Defourny, 1988). Les scientifiques se rejoignent, néanmoins, sur le fait que l'organisation autogérée repose sur le rejet d'une hiérarchie de pouvoir (Nyssens, 2008), sur une participation égalitaire et exclusive des travailleurs à la gestion de la société et sur une participation des travailleurs aux bénéfices et à la propriété (Defourny, 1988).

Sur base de la littérature scientifique étudiée, nous avons décidé de nous concentrer, dans le cadre de ce mémoire, sur les caractéristiques présentes de manière récurrente au sein des organisations pratiquant une réelle pratique autogestionnaire, à savoir : la participation égalitaire de tous les travailleurs au pouvoir de décision, l'autonomisation (« *empowerment* ») des travailleurs et le besoin réduit de leadership.

Par la suite, nous avons choisis de nous attarder sur les programmes de formation à l'autogestion mis en place dans le but de permettre aux employés de s'autogérer plus efficacement (Frayne, 1989). Ce processus d'autogestion comprend les quatre étapes majeures suivantes : l'autoévaluation, l'établissement d'objectifs, l'autocontrôle et l'autorégulation (Von Bergen, Soper & Gaster, 2002).

La dernière partie de ce chapitre se focalise, quant à elle, sur d'importantes critiques faites à l'autogestion de manière générale ainsi qu'aux entreprises autogérées, à savoir le sacrifice de la productivité au nom de la démocratie (Defourny, 1988), une prise de décisions coûteuse en temps (Defourny, 1988), une plus grande probabilité d'émergence de conflits (Langfred, 2007), le fait que le temps demandé par l'échange d'information augmente avec le nombre de travailleurs (Barreto, 2011) et la non-garantie sur le long terme de la participation des travailleurs à la gestion (Gulli, 2015).

## Chapitre 2 : Le bien-être au travail

### Section 1 : Le bien-être au travail : ses origines et sa conceptualisation

#### Section 1.1 : Le concept de bien-être

Avant d'aborder le sujet du bien-être au travail, il est important de comprendre la notion de bien-être de manière plus générale. Le concept de bien-être est un construit complexe, qui remonte historiquement à la Grèce antique avec deux traditions philosophiques qui sont les approches hédoniques et eudémoniques (Biétry & Creusier, 2016 ; Waterman, 1993).

Selon Kahneman et al. (1999), l'approche hédonique fait référence, généralement, à « *un principe de maximisation du plaisir et d'évitement de la souffrance qu'une simple différence exprime* » (cité dans Biétry & Creusier, 2013, p. 24). Ce bien-être qualifié de subjectif s'exprime en une prédominance des affects positifs ainsi qu'en une satisfaction à l'égard de la vie (Diener, 1984, cité dans Biétry & Creusier, 2013). Concernant l'approche eudémonique, celle-ci fait plus référence à de l'accomplissement. Ce bien-être, qualifié quant à lui de psychologique, renvoie plus à un challenge de vie existentiel qui serait synonyme de réalisation personnelle et qui permettrait de générer un sentiment d'être soi-même et de faire corps avec son activité (Waterman, 1993, cité dans Biétry & Creusier, 2016).

Certains auteurs, comme Keyes, Ryff et Shmotkin (2002), ont essayé d'unifier ces deux conceptions du bien-être. En effet, divers auteurs soutiennent l'hypothèse d'une contingence des définitions du bien-être au point qu'un questionnement de la pertinence de ces racines philosophiques a vu le jour (cité dans Biétry & Creusier, 2016). D'autres auteurs, comme Linley et al. (2009), soutiennent, dans une autre optique, l'hypothèse d'indépendance (cité dans Biétry & Creusier, 2013). Cependant, il semblerait pertinent pour de nombreux auteurs de concevoir le bien-être comme un construit multidimensionnel incluant tout aussi bien des dimensions hédoniques que des dimensions eudémoniques (Dagenais-Desmarais, 2010).

Outre ces deux approches philosophiques, le bien-être a connu nombreuses influences, notamment celle de la psychologie à travers différents courants tels que les théories psychologiques des émotions, l'approche humaniste, la psychologie positive ou encore la psychologie de la santé. Ces grands champs de la psychologie ont permis d'aider à conditionner des conceptualisations plus modernes du concept (Abaidi & Drillon, 2016).

Aujourd'hui, le concept de bien-être est devenu véritablement compliqué à maîtriser tant sa définition a connu des dérives (Creusier, 2013). En effet, un nombre considérable d'auteurs sur base de différentes doctrines se sont penchés sur ce concept au point de créer différentes conceptualisations, définitions, mesures et indices du bien-être, créant une réelle confusion conceptuelle au sein de la communauté scientifique (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

Par ailleurs, il est important de préciser que la littérature scientifique est bien souvent incohérente quant aux termes utilisés pour s'y référer. Nombreux auteurs utilisent fréquemment une multitude de termes plus ou moins proches du concept pour décrire l'état de bien-être comme le « bonheur », le « bien-être psychologique », le « bien-être physique », le bien-être « subjectif », mais aussi la « satisfaction », la « qualité de vie » ou encore la « santé mentale » et la « santé physique » (Mu Karen & Griffin, 1999). Pour divers auteurs, certains de ces termes peuvent être considérés comme équivalents et peuvent donc être utilisés de manière interchangeable. Pour d'autres, ces concepts doivent être indispensablement traités de manière distincte (Tremblay, 2012). Pour d'autres encore qui décident de rester en dehors de ce débat, ils utilisent le terme générique de bien-être et même de santé de manière plus large sans trop de précision (Creusier, 2013 ; Mu Karen & Griffin, 1999).

L'Organisation Mondiale de la Santé [OMS] (1998), quant à elle, lie les concepts de bien-être et de santé en définissant la santé comme « *un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* » (cité dans Lachmann & Larose & Pénicaud, 2010, p.6).

En conséquence, la notion de bien-être reste un construit social encore insuffisamment stabilisé, compliquant, de ce fait, malencontreusement le travail d'unification des connaissances sur le sujet (Creusier, 2013).

## **Section 1.2 : L'intérêt envers le bien-être au travail**

En comparaison au concept de bien-être général pour lequel la littérature a été considérable, le concept de bien-être rattaché de manière spécifique au domaine du travail s'est vu accorder une attention moindre et plus récente (Kiziah 2003, cité dans Dagenais-Desmarais, 2010). La raison principale est que le concept de bien-être a longtemps été considéré comme un concept stable peu importe les domaines de la vie (Diener, 1984, cité dans Abaidi, & Drillon, 2016). Ce n'est

que plus récemment, notamment grâce à des auteurs comme Massé et al. (1998) que le bien-être rattaché au domaine spécifique du travail a été vu comme un construit propre et bien distinct du bien-être général (Abaidi & Drillon, 2016). Aujourd'hui, diverses études empiriques sont venues soutenir la pertinence d'une conceptualisation propre du bien-être au travail (Creusier, 2013).

Historiquement, c'est aux alentours des années 60-70 qu'un réel développement abondant de travaux aussi bien qualitatifs que quantitatifs au sujet des conditions de travail et de leurs attaches aux notions de souffrance ainsi qu'aux notions de santé et bien-être au travail a pu être observé. Une étude de la littérature permet de remarquer, la présence, à cette époque, d'une surreprésentation de travaux reliés à l'étude de la souffrance, du stress et des risques psychosociaux au travail ainsi que de l'épuisement professionnel en comparaison à l'étude de construits dits plus « positifs » (Richard, 2012).

Ce n'est que depuis peu, dans le courant des années 2000, qu'un progressif renouveau des études a pu être observé, notamment par Neveu (2012). A l'heure actuelle, un consensus semble exister et les chercheurs semblent s'accorder sur le fait que le bien-être au travail ne se réduit pas uniquement à l'absence de troubles psychologiques comme le stress (Creusier, 2013). La tendance des auteurs ayant étudié de manière quasiment exclusive des aspects dits « négatifs » a donc commencé à s'inverser (Achte, Delaflore, Fabre, Magny & Songeur, 2010). En conséquence, il paraît aujourd'hui primordial d'élargir le focus quand il s'agit d'aborder le bien-être au travail (Richard, 2012).

### **Section 1.3 : Le concept de bien-être au travail**

Le concept de bien-être au travail est un concept compliqué et ambigu car il a été étudié par un grand nombre d'auteurs sous diverses approches, courants et disciplines, parfois de manière coopérative, parfois de manière distincte, incluant : la psychologie, la sociologie, la santé, l'économie ou encore la gestion des ressources humaines en général (Tremblay, 2012). C'est pourquoi ce concept, ne connaissant pas de définition consensuelle (Biétry & Creusier, 2017), est encore souvent mal compris de la communauté scientifique (Dagenais-Desmarais, 2010).

Certains auteurs, comme Seligman et al. (2005), choisissent de se baser sur la psychologie positive pour définir le concept de bien-être au travail comme étant « *un état psychologique*

*positif, plaisant, et multidimensionnel* » (cité dans Creusier, 2013, p.15).

Biétry et Creusier (2016), quant à eux, définissent le bien-être au travail comme « *un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique du travail* » (cité dans Bensemmane, Briançon, Ohana, & Bompar, 2019, p.138).

Pour Dagenais-Desmarais (2010), le bien-être psychologique au travail peut être caractérisé comme « *une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation* » (cité dans Dagenais-Desmarais & Privé, 2010, p. 70). D'ailleurs, l'auteur met en évidence l'importance, au travail, d'une adéquation interpersonnelle, d'une volonté d'engagement, d'un sentiment de compétence, de reconnaissance ainsi que d'épanouissement dans le travail (cité dans Dagenais-Desmarais, & Savoie 2012).

Selon Delobbe (2009), le bien-être au travail doit être compris comme un concept englobant et plus large que les concepts de santé mentale et physique au travail. En effet, l'auteur considère que le concept de bien-être ne se rattache pas uniquement à l'absence de maladies et pathologies mentales et physiques mais aussi à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans la vie professionnelle ainsi qu'extra-professionnelle.

Sur base d'auteurs comme Danna & Griffin (1999) et Sirgy, Efraty, Siegel & Lee (2001), le bien-être au travail peut aussi être assimilé à une certaine qualité de vie professionnelle, qui peut être perçue à l'aide de diverses évaluations, plus particulièrement des stresseurs professionnels, de la satisfaction au travail, du niveau de santé (mentale et physique) et même du niveau d'articulation entre vie privée et vie professionnelle (cité dans Joulain & Martin, 2013). Joulain & Martin (2013) soulignent l'importance non seulement de l'absence d'éléments négatifs tels que les facteurs de stress au travail mais aussi de la présence d'éléments plus positifs tels que des relations satisfaisantes, une qualité du travail ou encore une maîtrise de son avenir professionnel.

En revanche, le concept de bien-être au travail n'a pas uniquement intéressé un grand nombre de chercheurs mais aussi un grand nombre d'organismes nationaux et internationaux. A titre d'exemples, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques [OCDE], l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail [ANACT] ainsi que certains

grands cabinets privés de conseils ont commencé à s'intéresser à ce concept. Ainsi, l'ANACT, identifie cinq piliers nécessaires au bien-être au travail comme étant (1) le support social, (2) la charge de travail, (3) le sens donné au travail, (4) la reconnaissance et (5) la possibilité de développement personnel et professionnel (cité dans Abaidi & Drillon, 2016). Cependant, il est évident que tous ces organismes n'emploient ni les mêmes définitions ni les mêmes indicateurs permettant de définir le concept de bien-être au travail (Creusier, 2013).

Dans ce mémoire, nous avons décidé de considérer le concept de bien-être au travail en nous basant plus particulièrement sur les travaux de Delobbe (2009) et de Joulain & Martin (2013). En effet, il nous semble cohérent d'appréhender cette notion comme un concept large. Comme ces auteurs, nous estimons que le bien-être au travail ne se limite pas à une absence de mal-être au travail (sur base de facteurs tels que le stress au travail) mais considère également la présence d'un sentiment plus général d'épanouissement et de satisfaction dans la vie professionnelle (sur base de facteurs variés comprenant notamment une maîtrise de son avenir professionnel ou encore des relations satisfaisantes au travail). Finalement, comme Delobbe (2009), nous avons décidé d'étudier ce concept sous une conception multidimensionnelle et multifactorielle, qui sera étudiée dans la section suivante.

## **Section 2 : Les facteurs organisationnels liés au bien-être au travail**

Dresser un historique de l'ensemble des facteurs, déterminants et antécédents du bien-être au travail pourrait faire l'objet d'une thèse doctorale entière. C'est pourquoi nous avons décidé de nous concentrer sur quelques modèles et facteurs, qui nous semblaient les plus pertinents pour ce mémoire, en nous focalisant davantage sur les aspects plus organisationnels que psychologiques, compte tenu du fait que nous désirons approcher la question du bien-être au travail sous une approche managériale. Comme Desrumaux (2010) le précise dans un de ses articles, même si certains aspects plus individuels interviennent, nombreuses sont les études prouvant que le bien-être au travail ne relève pas que de l'individu mais que des facteurs organisationnels peuvent jouer un rôle important en la matière.

Danna et Griffin (1999) identifient trois catégories d'antécédents du bien-être au travail, comprenant (1) les caractéristiques propres aux travailleurs (c'est-à-dire les facettes de leur personnalité influençant le vécu de bien-être au travail) (2) les caractéristiques de l'environnement de travail (à savoir les facteurs de risques pour la santé et la sécurité des

travailleurs) et (3) les facteurs organisationnels de stress occupationnel au travail (Mu Karen & Griffin, 1999). En se basant notamment sur Cooper and Marshall's (1978), Danna et Griffin déterminent les six facteurs organisationnels de stress suivants, qui ont été démontrés comme impactant le bien-être au travail.

(1) Le premier correspond aux facteurs intrinsèques au travail. Il s'agit principalement de deux facteurs qui représentent le modèle de Karasek (1979), l'un des modèles les plus fréquemment employés dans les recherches sur la santé au travail. Premièrement, il y a *la latitude décisionnelle*, en lien avec le concept d'autonomie et de contrôle des travailleurs sur leur travail. Celle-ci distingue trois dimensions : les marges de manœuvre ainsi que l'utilisation et le développement des compétences au travail. Selon des études faites notamment en psychodynamique du travail, ce facteur est souvent perçu comme important quant à la satisfaction au travail. Deuxièmement, il y a *la demande psychologique* relative aux charges demandées qui peuvent être physiques, mentales ou émotionnelles. Celle-ci se base sur la rapidité et quantité, intensité et complexité ainsi que le morcellement et la prévisibilité des charges qui sont exigées. Une sur-charge ou sous-charge de travail pourrait notamment engendrer un stress au travail. De ces deux facteurs, Karasek évoque le concept de situations de tension au travail (« *job strain* »), nuisibles à la santé au travail, comme étant associées à une demande psychologique élevée ainsi qu'à une latitude décisionnelle faible (cité dans Guignon, Niedhammer & Sandret, 2008). (2) Le deuxième facteur est celui des relations au travail avec les collègues et supérieurs. Une distinction peut être faite entre ces deux relations. Au sujet des premières, certaines caractéristiques pouvant être néfastes pour le bien-être des travailleurs sont un manque de soutien et d'attachement ainsi que la présence d'envie et de jalousie. Quant aux relations avec le supérieur, les caractéristiques sont liées à son style de leadership. Parmi d'autres, un manque de support, confiance et communication, un manque de consultation relativement aux prises de décisions, un manque ou surplus de stimulation, une imprévisibilité des comportements ou encore une mauvaise valorisation des travailleurs sont autant de sources de stress au travail (cité dans Delobbe, 2009). (3) Le troisième facteur est celui du développement de carrière. Pour les auteurs, le développement de carrière ainsi que l'insécurité perçue quant à l'emploi seraient sources de stress au travail. Ainsi, Sparks et al. (2001) confirment que l'insécurité perçue au travail serait corrélée négativement au bien-être professionnel (cité dans Delobbe, 2009). (4) Le quatrième facteur correspond au rôle dans l'organisation. Selon les auteurs, d'importantes sources de stress seraient liées au niveau de responsabilité des travailleurs à l'égard des autres travailleurs, à l'ambiguïté de leur rôle ainsi

qu'aux conflits au sujet de ces rôles. (5) Le cinquième facteur est celui de la structure et culture organisationnelle. Certains critères amenant du stress pour les travailleurs sont une mauvaise communication ainsi qu'un manque de participation et de consultation des travailleurs ou encore la présence de restructuration et d'environnements de travail ambigus. (6) Finalement, le dernier facteur est celui de la gestion entre vie privée et vie professionnelle. Ainsi, différentes études prouveraient que l'articulation entre vie privée et vie professionnelle deviendrait de plus en plus une source importante de stress pour les travailleurs. Dès lors, un bon équilibre entre ces deux sphères semble nécessaire afin de pouvoir bénéficier de bien-être au travail (Delobbe, 2009 ; Mu Karen & Griffin, 1999 ; Tremblay, 2012).

Plus récemment, Delobbe (2009) a repris ce modèle de Danna et Griffin pour s'en inspirer et a décidé de rassembler l'ensemble des facteurs organisationnels impactant le bien-être au travail, en reprenant les facteurs cités ci-dessus et en y rajoutant, sur base de la littérature existante, un facteur supplémentaire : les horaires de travail. Il est question, ici, de distinguer *la durée du travail*, pouvant occasionner du stress occupationnel si elle est estimée comme trop longue, de *la flexibilité des horaires de travail*, pouvant, au contraire, être favorable au bien-être des travailleurs.

En outre, l'auteur souligne l'importance de deux autres facteurs pour le bien-être au travail. (1) Premièrement, il y a les pratiques de gestion des ressources humaines. Selon Browne (2000), celles-ci contribueraient au bien-être au travail si elles peuvent être considérées de manière progressiste, c'est-à-dire si elles aspirent à combiner les intérêts de l'organisation avec le bien-être des travailleurs (cité dans Delobbe, 2009). (2) Deuxièmement, il y a le style de leadership. Il s'agit notamment de la qualité de la communication et du support et soutien du manager, d'un style de management plus participatif ou encore de la présence de leadership plus transactionnel ou transformationnel (Mandell & Pherwani, 2003, cité dans Delobbe, 2009). Burns (1978) fait la distinction entre le leadership transactionnel et transformationnel (cité dans Brest, 2011). Bass & Avolio (1994) définissent le leadership transactionnel par la présence d'un leader récompensant les membres de l'équipe et les disciplinant au sujet de la performance. Burns (1978) rajoute que le leader privilégie l'attribution de tâches et d'objectifs orientés sur ces tâches. Quant au leadership transformationnel, il est défini par Bass & Avolio (1994) comme la présence d'un leader stimulant l'intérêt des membres de l'équipe à voir leur travail sous une autre perspective et générant une reconnaissance de la vision ou mission de l'organisation. Dans ce cas, le leader motive l'équipe à regarder au-delà de leurs propres intérêts afin de regarder

davantage vers les intérêts qui seront bénéfiques à l'ensemble du groupe (cité dans Mandell & Pherwani, 2003). Dès lors, certaines structures organisationnelles comme une faiblesse de la communication ou une dépendance vis-à-vis de la hiérarchie peuvent entraver l'approche transformationnelle (Wright et al., 2009, cité dans Brest, 2011).

Le premier modèle de bien-être au travail élaboré par un chercheur étant issu des sciences de gestion fut créé en 2007. Il s'agit du modèle de Robert (cité dans Abaidi & Drillon, 2016). A l'époque, ce modèle était vu comme inédit car faisait, pour la première fois, la distinction entre le bien-être du travailleur au travail et le bien-être de la personne au travail (Creusier, 2013). Ainsi, dans ce modèle, l'auteur identifie deux types de facteurs de bien-être au travail. (1) Premièrement, il y a les facteurs impactant le bien-être du travailleur au travail. Ces facteurs correspondent aux aspects dits environnementaux. Il s'agit des facteurs de sécurité et d'hygiène au travail ainsi que d'embellissement du lieu de travail et de l'environnement matériel de travail. (2) Deuxièmement, il y a les facteurs impactant le bien-être de la personne au travail. Ces facteurs concernent, quant à eux, le fait d'avoir les conditions et les moyens adéquats pour faire son travail correctement. Par exemple, cela fait référence notamment au fait de posséder des objectifs qui sont en concordance avec les principes des travailleurs ou bien de pouvoir réaliser les tâches au travail sans en être empêché. Dans cette optique, l'auteur estime qu'il est nécessaire de se soucier de ces deux aspects afin d'atteindre une efficacité optimale quant au bien-être au travail (Biétry & Creusier, 2013 ; Creusier, 2013).

Morin et Aranha (2008), quant à eux, utilise une autre perspective qui est celle de la qualité de vie au travail afin de distinguer divers facteurs qui apporteraient du bien-être au travail, sur base de leur contribution à y donner du sens. Effectivement, la qualité de vie au travail est alors définie comme « *un état général de bien-être ressenti par les personnes dans leur milieu de travail* » (cité dans Morin, 2008, p.12). Leur modèle est le fruit de plusieurs études effectuées entre 2002 et 2007 auprès d'un grand nombre de participants. Ces études ont permis de faire ressortir six caractéristiques d'une organisation du travail qui donne du sens, un préalable au bien-être psychologique au travail.

Ces six caractéristiques peuvent être séparées sous deux dimensions (Morin & Gagné, 2009, cité dans Tremblay, 2012). (1) La première dimension fait référence aux facteurs attachés au travail, qui influencent le sens du travail. Les auteurs identifient trois caractéristiques : les *occasions de développement et d'apprentissage* (c'est-à-dire le fait de pouvoir apprendre, se

réaliser et se perfectionner au travail), *l'autonomie* (à savoir la possibilité de pouvoir déterminer la façon de faire son travail) et *l'utilité sociale* (autrement dit le fait d'avoir un travail utile et ayant une valeur ajoutée). (2) La deuxième dimension porte sur les facteurs relatifs aux conditions dans lesquelles le travail s'effectue et qui influencent le sens au travail (Morin, 2010). Ainsi, les auteurs distinguent également trois caractéristiques : *la qualité des relations au travail* (c'est-à-dire le fait de pouvoir bénéficier de soutien de la part de ses collègues et supérieurs ainsi que de bénéficier de collaboration et d'entraide), *la rectitude morale* (à savoir le fait que le travail respecte des valeurs, notamment humaines mais aussi de justice et d'équité) et *la reconnaissance* (autrement dit le fait de disposer de reconnaissance quant aux compétences des travailleurs mais aussi quant à leur travail) (cité dans Tremblay, 2012). Morin (2010) en arrive à la conclusion que le sens au travail (relatif à ses relations et à son contexte) ainsi que le sens du travail (concernant davantage son contenu et ses caractéristiques) sont indispensables car ils permettent une réelle promotion du bien-être psychologique ainsi qu'une prévention de la détresse psychologique dans le milieu professionnel.

Dans un ouvrage intitulé *Transformations du monde du travail : Regards interdisciplinaires en relations industrielles*, Côté, Tremblay & Audrey (2012) traitent aussi du sujet du bien-être au travail. Après une étude de la littérature existante, les auteurs conceptualisent le bien-être au travail sous deux formes d'antécédents : individuels et organisationnels.

Pour ce qui est des antécédents organisationnels, Côté, Tremblay & Audrey en font ressortir trois formes distinctes. (1) Les premiers antécédents sont les caractéristiques du milieu du travail. Les auteurs font la distinction entre deux types de facteurs. Les premiers facteurs font référence à la *culture organisationnelle*. Les caractéristiques, exposées par les auteurs, concernent le fait de disposer de valeurs de justice et d'équité au sein de l'organisation ainsi que de disposer de pratiques et politiques à l'appui du bien-être des travailleurs. Les deuxièmes facteurs, quant à eux, renvoient aux *occasions d'apprentissage et de perfectionnement* que peuvent bénéficier les travailleurs. (2) Les seconds antécédents concernent les caractéristiques de l'emploi. Il est question de l'ensemble des facteurs liés plus généralement aux postes et fonctions des travailleurs ainsi qu'au contexte dans lequel ils réalisent leur travail. Plus particulièrement, les caractéristiques identifiées sont le fait d'avoir des objectifs de travail et des attentes claires, de disposer d'une latitude décisionnelle, d'avoir une charge de travail qui est adéquate aux travailleurs, de pouvoir bénéficier d'un aménagement du temps de travail flexible ainsi que de pouvoir obtenir un travail étant considéré comme utile et stimulant pour

les travailleurs. (3) Les derniers antécédents sont ceux des caractéristiques des relations sociales au travail. Cela concerne toutes les ressources sociales que les travailleurs ont à disposition ainsi que l'ensemble des facteurs en lien avec un échange d'information ou une relation avec autrui. Plus spécifiquement, les caractéristiques identifiées peuvent être résumées de la manière suivante : pouvoir participer aux prises de décisions, bénéficier d'un soutien social ainsi que de disposer de rétroaction constructive, aussi appelé plus communément « feedback constructif » (Côté, Tremblay & Audrey, 2012).

Notons d'emblée qu'il est impossible d'étudier en profondeur la question du bien-être au travail sans s'intéresser au concept d'organisations saines de travail (« *healthy work organizations* »). De nombreux psychologues humanistes, professionnels du milieu médical mais aussi gestionnaires ont joué un rôle central dans le développement de ce concept. En outre, cet intérêt a été renforcé grâce aux avancées plus récentes en gestion des ressources humaines, rendant, de nos jours, impératif que bien-être des travailleurs et performance organisationnelle puissent tirer profit l'un de l'autre (Raya & Panneerselvam, 2013).

En 2004, Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson & Mcgrath ont, à ce sujet, proposé un modèle théorique de la « *healthy work organization* ». Delobbe (2009) reprend leur définition d'une « *healthy work organization* », originellement en anglais, et la traduit de la façon suivante :

Une organisation caractérisée par des efforts intentionnels, systématiques et collaboratifs pour maximiser le bien-être des employés et la productivité en fournissant des emplois bien conçus et riches de sens, un environnement social et organisationnel soutenant, des opportunités de carrière accessibles et équitables et une amélioration de l'articulation travail-vie privée (Delobbe, 2009, p. 21)

En s'appuyant sur la littérature antérieure, Wilson et ses collègues identifient quatre facteurs d'une organisation saine de travail, en fournissant un support empirique quant à leurs résultats. (1) Premièrement, il y a les attributs organisationnels. Il s'agit de trois caractéristiques : la présence de *valeurs* (à savoir de certaines croyances normatives guidant les comportements et résultats dans l'organisation) mais aussi de *croyances* (c'est-à-dire de la perception des travailleurs quant à la responsabilité et l'engagement de leur organisation au sujet de la santé et du bien-être au travail), étant orientées vers les travailleurs. Outre cela, il y a aussi la présence de

*politiques et pratiques organisationnelles* encadrant les comportements et actions des travailleurs. Par exemple, il peut s'agir de procédures concernant un équilibre entre le travail et la famille, une réelle participation des travailleurs ou encore une bonne sécurité et santé des travailleurs. (2) Deuxièmement, il y a le climat organisationnel. Il est ici question de cinq caractéristiques. Les auteurs soutiennent l'importance de disposer d'un *support organisationnel*, constitué d'initiatives et d'actions, entreprises au niveau organisationnel, afin d'encourager, soutenir ou aider les travailleurs au niveau de leurs tâches et responsabilités, ainsi que d'un *support des collègues*, composé de l'état des relations interpersonnelles informelles entre pairs au travail. De plus, les auteurs soutiennent l'importance d'une *participation* et implication des travailleurs, en vue de contribuer aux prises de décisions, d'une bonne *communication* et échange effectif d'informations ainsi qu'un *climat de sécurité et santé* au travail promu au sein de l'organisation. (3) Troisièmement, il y a la conception du poste de travail. Six caractéristiques sont citées par les auteurs. Tout d'abord, il y a l'intensité de la *charge de travail* (autrement dit l'évaluation de la demande journalière exigée), le niveau de *contrôle/autonomie* (à savoir le degré de liberté, indépendance et discrétion que les travailleurs bénéficient afin d'organiser leur travail) ainsi que le *contenu du travail* (c'est-à-dire la perception des travailleurs au sujet de la signification, valeur et sens de leur travail). De surcroît, il s'agit aussi de la *clarté du rôle des travailleurs* (en d'autres termes le degré de communication des objectifs et responsabilités des travailleurs ainsi que le degré de compréhension des mesures exigées pour atteindre ces objectifs), des *conditions physiques et environnementales du travail* (relativement aux perceptions des risques présents dans leur environnement de travail immédiat) ainsi que des *horaires de travail*, pouvant être spécifiés de diverses manières. (4) Finalement, il y a les perspectives futures dans le travail. A ce propos, quatre caractéristiques sont abordées. Tout d'abord, il est question de bénéficier de *sécurité d'emploi* (et donc d'une bonne perception quant à la continuité de l'emploi des travailleurs dans l'organisation) ainsi que d'une *justice organisationnelle*, composée d'une équité procédurale (quant à la manière dont les règles sont appliquées au sein de l'organisation) et d'une équité distributive (quant à l'allocation des salaires, promotions et récompenses ainsi que de leur attribution à certains critères de performance). Qui plus est, il est aussi question de bénéficier d'*opportunités d'apprentissage* (afin d'apprendre de nouvelles compétences ou bien de maintenir à jour les compétences déjà existantes) ainsi que d'*arrangements flexibles de travail* (permettant de ne pas limiter la capacité des travailleurs à réaliser leurs obligations n'étant pas relatives au milieu professionnel) (Delobbe, 2009 ; Tremblay, 2012 ; Wilson et al., 2004).

Sur base de ces facteurs, les travailleurs doivent évaluer l'impact de ces différents domaines sur leur niveau de bien-être, ce qui s'appelle « l'ajustement psychologique au travail ». Pour cela, les quatre critères retenus par les auteurs sont les suivants : la satisfaction au travail (quant aux situations spécifiques de travail, tâches, demandes et responsabilités), l'implication organisationnelle (c'est-à-dire l'intensité de l'attachement des travailleurs à l'organisation), le sentiment d'efficacité au travail (autrement dit le sentiment de maîtrise et confiance des travailleurs quant à leur rôle, à leur capacité à travailler de manière efficace ainsi qu'à influencer leur équipe de travail) ainsi que le stress professionnel perçu. Enfin, pour mesurer la santé et le bien-être au travail, le modèle propose différentes évaluations de la part des travailleurs : de leur santé en général, de leur santé psychologique sur base de différents symptômes, de leurs comportements à risque pour la santé ainsi que de leurs comportements d'assiduité (cité dans Tremblay, 2012). En définitive, en tenant compte aussi bien du stress professionnel que de la satisfaction au travail comme composantes du bien-être au travail, les auteurs confirment que les caractéristiques organisationnelles précédemment citées influencent les facteurs d'ajustement psychologique, affectant, à leur tour, la santé et le bien-être dans le milieu professionnel.

Raya & Panneerselvam (2013), dans un de leur article également au sujet des organisations saines de travail, fournissent aussi une description de quatre facteurs organisationnels. (1) Le premier facteur est le leadership. Selon les auteurs, la qualité du leadership est liée au bien-être au travail. Plus précisément, un leadership empreint de sollicitude est crucial au développement d'organisations saines de travail. En effet, un leadership enclin au support et créant des connections personnelles et pleines de sens avec les travailleurs permet d'impacter positivement les travailleurs, y compris leurs attitudes. (2) Le deuxième facteur est la culture d'apprentissage. Ainsi, cette culture devrait être basée sur la création de relations et l'encouragement d'une grande interaction et collaboration au sein de l'organisation où toute l'équipe de travail s'entraiderait mutuellement afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. (3) Le troisième facteur est la qualité de l'emploi. A ce titre, une charge de travail gérable, un rôle raisonnablement clair dans l'organisation, une latitude décisionnelle et un sens de contrôle, une sécurité d'emploi ainsi que des arrangements de travail flexibles sont d'importants enjeux, déjà vu précédemment, qui impactent le bien-être au travail. (4) Le dernier facteur est celui des pratiques de ressources humaines. Il est question, ici, d'implémenter des politiques et pratiques au sujet des travailleurs incluant une identification des talents adéquats, une évaluation et récompense de leur performance sur base d'incitations convenables ainsi que le fait de fournir

un support à leur développement de carrière. Par conséquent, les auteurs soutiennent que la création d'organisations saines de travail, en lien stratégique avec le bien-être au travail, nécessite le développement de processus et pratiques managériales appropriées (Raya & Panneerselvam, 2013).

Au terme de cette section, soulignons que, même si un fragment de la variabilité du bien-être au travail est inhérente à chaque individu (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010), les responsables des ressources humaines, agents de direction et managers peuvent agir sur la mise en œuvre d'organisations et de pratiques professionnelles, étant sources de bien-être au travail (Bachelard, 2017).

Pour la suite de ce mémoire, et ce après avoir passé en revue plusieurs modèles basés sur divers facteurs ou caractéristiques du bien-être au travail, à un niveau organisationnel, il nous semblait essentiel de créer un tableau récapitulatif présentant une synthèse de la littérature scientifique vue précédemment, que nous avons ajouté en annexe (cf. Annexes, Tableau n°1).

De ce tableau, nous retenons que si certains auteurs se rejoignent sur certains points, chacun garde tout de même sa propre approche quant à la manière d'aborder le concept. Sur base des travaux de ces différents auteurs, et après avoir analysé les différentes dimensions qui sont résumées en annexe, nous avons décidé de choisir le modèle de Wilson et al. (2004), que nous résumons à la page suivante, pour la suite de ce mémoire. En effet, notre ambition n'est pas de prétendre dresser une liste exhaustive des dimensions de bien-être au travail pouvant être trouvées dans l'ensemble des modèles que nous avons abordé, mais, plutôt, d'être capable de choisir le modèle le plus pertinent pour notre mémoire, sur base du riche choix de modèles que nous avons étudié auparavant.

<b>Le modèle de Wilson et al. (2004)</b>	
<b>Attributs organisationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeurs</li> <li>- Croyances</li> <li>- Politiques et pratiques organisationnelles</li> </ul>
<b>Climat organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Support</li> <li>- Participation</li> <li>- Communication</li> <li>- Climat de sécurité et santé</li> </ul>
<b>Conception du poste de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charge de travail</li> <li>- Autonomie et contrôle</li> <li>- Contenu du travail</li> <li>- Clarté du rôle</li> <li>- Conditions physiques et environnementales</li> <li>- Horaires de travail</li> </ul>
<b>Perspectives futures dans le travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité d'emploi</li> <li>- Justice organisationnelle</li> <li>- Opportunités d'apprentissage</li> <li>- Flexibilité des temps de travail</li> </ul>

Dès lors, nous avons choisi de retenir le modèle de Wilson et al. (2004) pour les raisons suivantes. Tout d'abord, ce modèle a fréquemment été rapporté et employé dans la littérature scientifique. Nombreux sont les auteurs que nous avons étudiés qui l'ont mentionné, incluant notamment Delobbe (2009), Laplante & Côté (2012) ainsi que Tremblay (2012). Deuxièmement, ce modèle est constitué d'un grand nombre de dimensions s'étant avérées populaires et utilisées maintes fois dans la littérature que nous avons parcourue. Troisièmement, en comparaison avec les autres modèles, les dimensions identifiées par Wilson et al. (2004) nous semblaient permettre également d'effectuer le plus grand nombre de liens avec les dimensions des entreprises autogérées que nous avons étudiées précédemment. Ensuite, ce modèle a l'avantage d'examiner précisément l'impact de la structure d'une organisation, de sa culture et de son fonctionnement sur la santé et le bien-être de ses travailleurs (Tremblay, 2012). Dès lors, cette démarche nous semblait être tout à fait appropriée à l'étude d'une organisation particulière (telle qu'une organisation autogérée), ce qui est en adéquation avec notre volonté d'investigation. Finalement, les travaux de Wilson et al. (2004) sur le sujet de la santé et du bien-être au travail ne se limitent pas à un modèle théorique mais fournissent également un réel support empirique. Toutes ces raisons nous ont permis de confirmer que, pour la suite de ce mémoire, ce modèle était une référence méthodologique pertinente (Delobbe, 2009)

### **Section 3 : L'intérêt du bien-être au travail**

Si le concept de bien-être au travail fait l'objet de ce mémoire, il est important de saisir l'intérêt de ce bien-être au travail. Bien des chercheurs et managers ont mis en lumière diverses conséquences du bien-être au travail en nous invitant à distinguer des conséquences à un niveau plus individuel, d'une part, et à un niveau plus général et organisationnel, d'autre part (Mu Karen & Griffin, 1999).

D'un point de vue individuel, Danna et Griffin (1999) font la distinction entre trois sortes de conséquences individuelles, qui sont : (1) les conséquences psychologiques (comme l'épanouissement au travail), (2) les conséquences physiques (comme la qualité du sommeil), et (3) les conséquences comportementales (comme la performance individuelle au travail) (cité dans Delobbe, 2009). Biétry & Creusier (2013) font ressortir certaines conséquences individuelles, incluant notamment une meilleure résilience psychologique, une réduction des problèmes de santé physique ainsi qu'un meilleur niveau de rémunération. De surcroît, des recherches montrent que les travailleurs feraient preuve d'un niveau plus élevé d'implication et d'engagement affectif envers l'organisation (Geiger, 2013). Diener (2003), quant à lui, arrive à la conclusion que les travailleurs connaissant du bien-être au travail peuvent bénéficier de plus de réussite dans les différents domaines de leur vie et peuvent aussi évoluer et s'investir davantage dans leur travail (cité dans Creusier, 2013). En outre, Harter & Schmidt & Keyes (2003) démontrent que, suite à la présence de bien-être au travail, les travailleurs peuvent adapter leurs comportements et devenir plus coopératifs, plus enclins à aider leurs collègues, plus ponctuels et efficaces au travail mais peuvent aussi être plus présents ainsi que rester plus longtemps au sein de leur organisation.

D'un point de vue organisationnel, les conséquences sont tout aussi variées. Feuvrier (2014) affirme que l'organisation qui décide de miser sur le bien-être au travail ne se verrait pas uniquement apporter de la sérénité aux travailleurs mais se verrait aussi augmenter son capital social et diminuer ses facteurs de contre-performance. Par ailleurs, Biétry & Creusier (2013) mettent en évidence dans un de leur ouvrage la présence d'une plus grande créativité et innovation au sein de l'organisation, d'un plus grand nombre de comportements pro-sociaux et de citoyenneté organisationnelle, d'une meilleure qualité du travail, d'une performance individuelle supérieure ainsi que d'une meilleure productivité organisationnelle. De plus, une plus importante loyauté et satisfaction de la clientèle pourrait être constatée. Plusieurs auteurs,

comme Geiger (2013), soulignent que le bien-être au travail amènerait aussi une importante réduction de rotation du personnel pour l'organisation. En outre, cela pourrait conduire à un engagement et à une fidélisation des travailleurs qui serait bénéfique pour l'organisation ainsi qu'à une amélioration importante de l'image de celle-ci (Abaidi & Drillon, 2016).

Selon d'autres auteurs, comme Abaidi & Drillon (2016), le bien-être au travail pourrait engendrer une certaine amélioration de la performance économique de l'organisation ainsi qu'une durabilité de cette performance. Les résultats de l'organisation pourraient donc être impactés positivement grâce à la présence de bien-être au travail, qui devrait être considéré, en conséquent, comme un avantage concurrentiel. Cooper & Cartwright (1994) considèrent eux aussi que la santé financière et la rentabilité de l'organisation peuvent être améliorées grâce au bien-être au travail, sur base de certains comportements adoptés par les travailleurs mais aussi grâce à des gains de coûts financiers directs et indirects de l'organisation (cité dans Mu Karen & Griffin, 1999). Dans la même optique, Delobbe (2009) confirme que divers coûts peuvent être engendrés par un manque de bien-être au travail. Dès lors, la présence de bien-être au travail permettrait d'épargner ces nombreux coûts incluant pour n'en citer que quelques-uns : les coûts d'assurance médicale, de perte de productivité, d'absentéisme, de présentisme ainsi que des frais médicaux et d'actions en justice. A titre informatif et afin de faire rendre compte de la grandeur de ces coûts, Karasek & Theorell, en 1990, évoquaient déjà un coût du stress au travail subi par les organisations américaines comme étant supérieur à 150 milliards de dollars chaque année en Amérique (cité dans Mu Karen & Griffin, 1999).

Au fil du temps, multiples études sont venues soutenir les propos de ces différents auteurs et ont permis de confirmer que le bien-être au travail était tout autant dans l'intérêt des travailleurs que dans celui de l'organisation (Harter & Schmidt & Keyes, 2003).

Au terme de cette section, il ne semble donc pas surprenant que la question du bien-être au travail soit cruciale pour la fonction des ressources humaines mais soit aussi devenue, par la même occasion, un réel objectif managérial (Bietry & Creusier, 2016). En effet, à l'heure actuelle, il a été démontré que le bien-être au travail représente une réelle valeur ajoutée managériale (Abaidi & Drillon, 2016). C'est pourquoi les dirigeants d'entreprise ainsi que les gestionnaires ne peuvent plus ignorer l'importance du facteur humain en vue d'atteindre une efficacité organisationnelle optimale (Creusier, 2013).

### **Conclusion du chapitre**

Tout d'abord, ce chapitre a permis d'aborder le sujet du bien-être de manière générale. Ce concept qui remonte à la Grèce antique a évolué grandement à travers le temps (Abaidi & Drillon, 2016). Celui-ci a été influencé par de nombreux courants et disciplines, le rendant difficile à maîtriser à l'heure actuelle (Tremblay, 2012). Effectivement, une confusion conceptuelle existe toujours au sein de la communauté scientifique (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). Plus particulièrement, ce chapitre a surtout permis d'étudier de manière précise la notion de bien-être au travail. L'intérêt envers le bien-être dans le milieu professionnel est plus récent. Celui-ci remonte aux années 60-70 et a connu depuis les années 2000 une accélération importante (Richard, 2012).

Dû à la diversité d'approches utilisées par un nombre considérable d'auteurs et d'organismes quant au bien-être au travail, nous avons décidé de retenir, pour ce mémoire, une conception large du bien-être sur base des auteurs Delobbe (2009) et Joulain & Martin (2013), en considérant que le bien-être au travail ne se réduit pas à une absence de mal-être mais couvre aussi la présence d'un sentiment plus général de satisfaction et d'épanouissement dans la vie professionnelle.

En outre, en raison d'une littérature devenue importante au sujet des facteurs et caractéristiques organisationnelles du bien-être au travail, nous avons décidé de nous focaliser sur quelques modèles et auteurs qui nous semblaient les plus appropriés pour ce mémoire. Ensuite, sur base d'une analyse attentive des différents modèles de la littérature scientifique que nous avons étudiés, nous avons choisi de retenir le modèle de Wilson et al. (2004) pour la suite de ce mémoire. En effet, nous avons expliqué les différentes raisons qui nous ont permis d'arriver à ce choix, incluant notamment le fait que ce modèle est composé de nombreuses dimensions s'étant retrouvées maintes fois dans la littérature que nous avons parcourue ou encore que ces mêmes dimensions nous permettaient, plus spécifiquement, d'effectuer le plus grand nombre de liens avec l'autogestion.

Finalement, toutes ces dimensions influençant le bien-être au travail ne devraient pas être négligées par les organisations car, comme nous l'avons vu, au vu des nombreuses conséquences positives pouvant être engendrées, incluant notamment une productivité plus importante, le bien-être au travail est dans l'intérêt de toutes organisations.

## Chapitre 3 : Le bien-être au travail au sein des entreprises autogérées

### Section 1 : La mise en relation des deux premiers chapitres

Avoir défriché la littérature scientifique dans les deux premiers chapitres nous a permis de mettre en évidence deux points importants. Premièrement, cela nous a permis de faire ressortir les dimensions principales des entreprises autogérées. Deuxièmement, cela nous a permis de retenir le modèle de bien-être au travail et ses dimensions organisationnelles, qui étaient les plus pertinents pour le sujet de notre mémoire. Le modèle de Wilson et al. (2004), étant, rappelons-le, le modèle sur lequel nous avons décidé de nous concentrer, se base sur quatre grandes caractéristiques de l'organisation et du travail, elles-mêmes divisées en plusieurs dimensions, qui ont prouvé influencer les facteurs d'ajustement psychologique du travail qui affectent la santé et le bien-être des employés (Wilson et al., 2004). Dès lors, il nous semblait crucial de croiser ces dimensions avec celles des entreprises autogérées afin de pouvoir déceler si les entreprises autogérées devraient, théoriquement, engendrer, ou non, du bien-être au travail. Nous avons, par conséquent, élaboré dans la suite de cette section, des liens théoriques entre les deux premiers chapitres.

1) Premièrement, retenons qu'une caractéristique fondamentale des entreprises autogérées est le **partage égalitaire du pouvoir de décision**. En effet, l'ensemble des travailleurs participe aux prises de décisions conformément au principe coopératif « une personne, une voix » (Defourny, 1988). Ce qui signifie que, quel que soit leur apport en capital, les employés concernés par l'objet des décisions prennent part au processus de prise de décisions de manière égalitaire (Castoriadis, 1979). L'organisation autogérée repose, par conséquent, sur des valeurs démocratiques de transparence et d'égalité (Ansart, Artis & Monvoisin, 2014).

En premier lieu, le partage égalitaire du pouvoir de décision peut être mis en lien avec la dimension de « *participation* » du modèle de Wilson et al. (2004). L'implication et la participation des travailleurs aux prises de décision est un facteur de bien-être au travail qui a été fréquemment cité dans la littérature. Effectivement, la consultation des travailleurs en vue de contribuer aux prises de décision est un facteur de bien-être évoqué par un nombre considérable d'auteurs comme Côté, Tremblay & Audrey (2012) ou encore Delobbe (2009). Par conséquent, la participation des travailleurs, qui est capitale au sein de ces entreprises, serait bénéfique au bien-être de ceux-ci.

En deuxième lieu, le partage égalitaire du pouvoir de décision peut être mis en lien avec la dimension de « *justice organisationnelle* » du modèle de Wilson et al. (2004). En effet, Wilson et al. (2004) affirment que la présence d'une justice organisationnelle, tout aussi bien procédurale que distributive, est un élément crucial vis-à-vis du bien-être au travail. Ils ne sont pas les seuls à partager cet avis. Effectivement, les valeurs de justice et d'équité ont été retenues à plusieurs reprises comme étant un facteur de bien-être au travail. A titre d'exemples, Coté, Tremblay & Audrey (2012) affirment que les valeurs de justice et d'équité influencent la culture organisationnelle, celle-ci étant en relation avec le bien-être au travail. Morin et Aranha (2008), quant à eux, évoquent le principe de « rectitude morale » en soutenant également que le travail doit respecter des valeurs humaines ainsi que de justice et d'équité permettant, ainsi, à l'organisation de donner du sens, ce qui impacte positivement le bien-être psychologique au travail. Par conséquent, le partage égalitaire du pouvoir de décision présent au sein des organisations autogérées aurait des effets bénéfiques sur le bien-être au travail puisque ce partage repose sur des valeurs de justice et d'équité.

Ce partage égalitaire du pouvoir de décision, qui est, rappelons-le, une caractéristique primordiale des entreprises autogérées, implique la présence d'une autre caractéristique cruciale au bon fonctionnement de ces dernières, à savoir la présence d'une **communication efficace** au sein de celles-ci. En effet, en raison du fait que les travailleurs des entreprises autogérées sont impliqués dans le processus de prise de décision, ceux-ci doivent avoir accès à une information adéquate en vue de pouvoir prendre leurs décisions de manière justifiable et raisonnable. Ainsi, un partage d'informations et de connaissances avec tous les membres de l'organisation est vu comme indispensable pour le fonctionnement de ces entreprises (Xue, Bradley & Liang, 2001). Muthusamy, Wheeler & Simmons (2005) affirment, quant à eux, que les équipes de travail autogérées améliorent la communication entre les membres du groupe.

A ce sujet, la présence d'une communication efficace au sein des organisations autogérées peut bien évidemment être mise en lien avec la dimension de « *communication* » du modèle de Wilson et al. (2004). En effet, nombreux sont les auteurs dans la littérature du bien-être au travail, incluant non seulement Wilson et al. (2004) mais également Delobbe (2009) qui identifient une bonne communication ainsi qu'un échange effectif d'informations comme étant sources de bien-être au travail. De ce fait, si l'entreprise autogérée dispose d'une bonne communication et d'un échange effectif d'informations, indispensables à son bon fonctionnement, le bien-être des employés devrait se voir augmenter.

Cependant, au sujet de la communication et de l'échange d'informations qui est indispensable pour ces entreprises, nous avons vu que certaines difficultés pouvaient aussi surgir, notamment lorsque le nombre de travailleurs est trop important (Barreto, 2011). Selon différents auteurs, il semblerait que la taille de la structure de l'entreprise autogérée influence le degré et l'efficacité de la communication et de l'échange entre les travailleurs. De ce fait et sur notre base théorique, si la taille de l'entreprise connaît une ampleur fort importante, complexifiant la communication au sein de celle-ci, le bien-être des travailleurs pourrait en être impacté défavorablement.

2) Deuxièmement, abordons une autre dimension importante des entreprises autogérées, à savoir la présence d'une **autonomisation** (« *empowerment* ») **des travailleurs**. Une équipe de travail autogérée est caractérisée par une capacité et une liberté de pouvoir organiser son travail interne (Langfred, 2007). Par conséquent, les équipes de travail autogérées améliorent l'autonomie (Muthusamy, Wheeler & Simmons, 2005) et cette autonomie, implique, pour rappel, **un besoin réduit de leadership** au sein des organisations autogérées (Morgeson, 2005). De plus, nous avons vu qu'autonomiser les travailleurs donnerait du sens à leur travail. En effet, les travailleurs d'une entreprise autogérée adoptent généralement une approche proactive, leur permettant de contrôler et influencer leur environnement de travail en raison de l'autonomisation qui les caractérisent (Wirth, 2004).

Nous pouvons, donc, faire un rapprochement entre l'autonomisation (« *empowerment* »), caractérisant les travailleurs d'une entreprise autogérée avec la dimension d'« autonomie et contrôle » du modèle de Wilson et al. (2004).

Au sujet de l'autonomie au travail, ce facteur influençant le bien-être des travailleurs a été fréquemment mis en lien dans la littérature scientifique avec le concept de latitude décisionnelle. En effet, nombreux sont les auteurs ayant identifié l'autonomie et la latitude décisionnelle comme étant sources de bien-être au travail. Plus spécifiquement, Wilson et al. (2004) invoquent le degré de liberté, d'indépendance et de discrétion dont les travailleurs peuvent bénéficier afin d'organiser leur travail, comme facteur de bien-être. A ce propos, déjà en 1979, Karasek soulignait l'importance de la latitude décisionnelle pour les travailleurs. De surcroît, Morin et Aranha (2008) soutiennent l'intérêt de la possibilité pour les travailleurs de pouvoir déterminer la façon de faire leur travail. Dès lors, l'autonomie, qui caractérise les groupes de travail autogérés, augmenterait, donc, le bien-être des travailleurs puisque le degré de liberté, d'indépendance et de discrétion dont disposent les employés afin de pouvoir

déterminer leur manière de travailler est lié à la santé et au bien-être dans le milieu professionnel.

À propos du sens de contrôle des travailleurs quant à leur travail, cette dimension de bien-être a été reprise par divers auteurs, aussi bien par Delobbe (2009) que par Raya & Panneerselvam (2013). Sur base de la théorie que nous avons rappelée, il semble évident que les travailleurs des entreprises autogérées disposent d'un contrôle important, aussi bien relativement à leur comportement qu'à leur environnement. Dès lors, l'autonomie qui caractérise les groupes de travail autogéré impliquerait une amélioration du bien-être des employés, de par le sens de contrôle que ceux-ci peuvent bénéficier.

L'autonomisation peut également être mise en relation avec la dimension de « *contenu du travail* » du modèle de Wilson et al. (2004). Ces auteurs définissent cette dimension du bien-être, comme la perception des travailleurs au sujet de la signification, de la valeur et du sens de leur travail (Wilson et al., 2004). En effet, nous savons grâce à des auteurs comme Wirth (2004) qu'autonomiser les travailleurs donnerait effectivement du sens à leur travail. Dans cette optique, l'ANACT identifie le sens donné au travail comme un pilier nécessaire au bien-être (cité dans Abaidi & Drillon, 2016). Morin et Aranha (2008), quant à eux, se sont intéressés aux facteurs de bien-être au travail sur base de leur contribution à y donner du sens. D'ailleurs, un élément retenu par ces auteurs est l'utilité sociale, c'est-à-dire le fait de pouvoir bénéficier d'un travail utile et ayant une valeur ajoutée, donnant en conséquence du sens au travail. Ainsi, l'autonomie présente au sein des organisations autogérées aurait donc un impact positif sur la santé et le bien-être des employés puisque le contenu de leur travail leur permettrait de trouver du sens dans celui-ci ainsi que de lui accorder de la valeur.

L'autonomie, caractérisant les équipes de travail autogérées, peut également être mise en lien avec la dimension de « *support des collègues* » du modèle de Wilson et al. (2004). Cependant, cette fois-ci il s'agirait d'impacter négativement le bien-être au travail. En effet, en raison de leur autonomie, les groupes de travail autogérés ne parviennent pas toujours à se gérer correctement et des conflits provenant de points de vue divers et de perspectives différentes, peuvent émerger avec une plus grande probabilité (Vardi and Weitz, 2004). A ce propos, la grande majorité des auteurs étudiés dans la littérature du bien-être au travail semble s'accorder sur l'importance de relations sociales de qualité au travail. Wilson et al. (2004), plus particulièrement, sur base de la dimension de « support » de leur modèle, soutiennent

l'importance de l'état des relations interpersonnelles informelles entre paires au travail. Dès lors, les conflits engendrés, par différents points de vue et perspectives, en raison de la présence d'une plus grande autonomie au sein des organisations autogérées, pourraient avoir un effet défavorable sur les relations interpersonnelles au travail et donc sur le bien-être des travailleurs.

3) Troisièmement, concentrons-nous sur une autre caractéristique cruciale des entreprises autogérées qui est **l'établissement d'objectifs par les travailleurs**. Nous avons vu que dans les entreprises autogérées, les travailleurs doivent fixer des objectifs précis (Latham & Locke, 1991) et doivent, surtout, les établir par eux-mêmes (Phillips, 1997). Nous avons également pu constater que cette manière de faire influençait positivement leur engagement (Hinsz, Kalnbach & Lorentz, 1997). Cette caractéristique peut, dès lors, être mise en relation avec certaines dimensions plus spécifiques du bien-être au travail.

Tout d'abord, nous pouvons faire un lien entre l'établissement d'objectifs par les travailleurs avec la dimension de « *clarté du rôle* » du modèle de Wilson et al. (2004) ; un facteur de bien-être abordé par de nombreux auteurs. Outre Wilson et al., il y a notamment Delobbe (2009) ou encore Raya & Panneerselvam (2013). Ainsi, Wilson et al. (2004) déclarent que le degré de communication des objectifs et responsabilités des travailleurs ainsi que le degré de compréhension des mesures exigées afin d'atteindre ces objectifs est crucial afin de bénéficier de bien-être au travail. Dès lors, le fait que les travailleurs des entreprises autogérées définissent eux-mêmes leurs propres objectifs et responsabilités, clarifiant leur rôle, devrait être en faveur de leur bien-être.

En outre, nous pouvons également effectuer un lien entre l'établissement d'objectifs par les travailleurs avec la dimension de « *charge de travail* » du modèle de Wilson et al. (2004). Cette dimension a également été retenue comme une dimension importante du bien-être pour l'ANACT ainsi que pour la majorité des auteurs étudiés, incluant Côté, Tremblay & Audrey (2012), Delobbe (2009), Raya & Panneerselvam (2013) ou encore Robert (2007). Afin de bénéficier de bien-être, selon ces auteurs, la charge de travail doit être gérable, appropriée et en concordance avec les principes des travailleurs. Delobbe (2009) aborde également le concept de « demande psychologique » de Karasek, relative à la rapidité, quantité, intensité et complexité ainsi que le morcellement et la prévisibilité des charges de travail afin de mettre en évidence le fait qu'une sur-charge ou sous-charge de travail créerait du stress chez les travailleurs. Il semblerait, donc, que l'établissement par les travailleurs de leurs propres

objectifs soit bénéfique à leur bien-être puisque cela leur permet de gérer leur charge de travail afin que celle-ci soit appropriée et en concordance avec leurs propres principes, leur permettant d'éviter une sur-charge ou sous-charge de travail qui leur causerait du stress au travail.

L'établissement d'objectifs par les travailleurs, caractérisant les équipes de travail autogérées, peut également être mis en lien avec la dimension de « *contenu du travail* » du modèle de Wilson et al. (2004). Néanmoins, cette fois-ci il s'agirait d'impacter négativement le bien-être au travail. En effet, Wilson et al. (2004) définissent cette dimension du bien-être, comme la perception des travailleurs au sujet de la signification, de la valeur et du sens de leur travail. Cependant, nous avons également souligné l'importance du fait que les objectifs fixés par les travailleurs eux-mêmes peuvent parfois ne pas être très stimulants (Locke, Latham & Erez, 1988). A ce sujet, Côté, Tremblay & Audrey (2012) retiennent également comme facteur de bien-être, le contenu du travail, en clarifiant qu'il nécessite non seulement d'être utile mais aussi stimulant pour les travailleurs. Dès lors, en fonction de la manière dont les travailleurs établissent leurs propres objectifs, il se pourrait que le contenu de ceux-ci ne soit pas assez stimulant, impactant leur bien-être négativement.

4) Quatrièmement, nous avons également vu dans le premier chapitre que les équipes de travail autogérées sont caractérisées par le fait qu'elles doivent maîtriser de **nouvelles compétences, pratiques et approches** qui ne sont traditionnellement pas gérées par les groupes de travail conventionnels (Roper & Phillips, 2007). En effet, en raison du fait que la majorité des employés des organisations autogérées n'ont que peu d'expérience en gestion (A. Marshall, 1919, cité dans Defourny, 1988, p.146), les membres des équipes de travail autogérées se voient assignées de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités qui sont généralement gérés par les superviseurs des groupes de travail conventionnels (Roper & Phillips, 2007).

Par conséquent, nous pouvons faire un rapprochement entre la gestion de nouvelles compétences, pratiques et approches par les travailleurs des équipes de travail autogérées, avec la dimension de la « *clarté du rôle* » du modèle de Wilson et al. (2004). Effectivement, de multiples auteurs affirment que le niveau de responsabilité des travailleurs à l'égard des autres travailleurs, l'ambiguïté de leur rôle ainsi que les conflits pouvant provenir de l'attribution de ces rôles auraient un impact sur le stress des employés (Delobbe, 2009 ; Mu Karen & Griffin, 1999 ; Tremblay, 2012). Dès lors, la gestion de nouvelles compétences, pratiques et approches

par les travailleurs des équipes de travail autogérées pourrait détériorer leur niveau de bien-être en raison d'une ambiguïté de leur rôle.

Nous pouvons également, pour cette caractéristique, faire le rapprochement avec une autre dimension du modèle de Wilson et al. (2004) vu précédemment, à savoir le « contenu du travail ». En effet, il est notamment possible que les travailleurs de ces entreprises perçoivent ces nouveaux rôles et responsabilités, davantage comme de nouvelles opportunités à saisir et de nouveaux défis à relever (Roper & Phillips, 2007). Dans ce cas, le contenu de leur travail pourrait leur sembler davantage stimulant. Comme nous l'avons déjà vu précédemment, si l'attribution de ces nouveaux rôles leur permet d'avoir un job plus stimulant, leur bien-être devrait donc être impacté favorablement.

En outre, Wilson et al. (2004), sur base de leurs dimensions de santé et bien-être au travail, ont retenu dans leurs recherches certains critères, incluant notamment le critère spécifique de « sentiment d'efficacité au travail ». Ils le décrivent comme le sentiment de maîtrise et confiance des travailleurs quant à leur rôle ainsi qu'à leur capacité à travailler de manière efficace. Dès lors, l'ensemble des travailleurs des organisations autogérées ne maîtrisant pas véritablement ce genre de nouvelles compétences et pratiques qui leur sont attribuées, pourrait mener à un sentiment de compétence et de maîtrise plus faible, qui pourrait donc faire l'objet d'une corrélation négative avec leur bien-être.

Pour clôturer cette section, nous pouvons affirmer, sur base de tous les liens effectués, que les dimensions de l'autogestion et des entreprises autogérées peuvent véritablement être mises en relation avec de nombreuses dimensions du modèle de Wilson et al. (2004). Dès lors, pour la suite de ce mémoire, nous avons décidé de nous concentrer sur les dimensions spécifiques du bien-être au travail du modèle de Wilson et al. (2004) que nous avons réussi à mettre en lien avec les dimensions de l'autogestion. Il s'agit des dimensions suivantes : (1) les valeurs internalisées au sein de l'organisation, (2) la justice organisationnelle (procédurale et distributive), (3) la communication au sein de l'organisation, (4) le support des collègues, (5) la participation et implication des travailleurs dans les décisions, (6) la charge de travail des employés, (7) le contenu du travail des employés, (8) l'autonomie et le sens de contrôle des travailleurs ainsi que (9) la clarté du rôle des travailleurs.

## Section 2 : L'élaboration de notre question de recherche

Nous arrivons à une des sections les plus cruciales de ce mémoire qui est celle de l'élaboration et de la précision de notre question de recherche. Au cours de cette partie théorique, notre réflexion quant à la question de recherche a évolué constamment pour finalement aboutir à la décision de nous focaliser sur l'exploration d'une dimension particulière de l'entreprise autogérée et son influence sur le bien-être au travail. Notre décision s'est basée sur nos recherches antérieures et principalement sur la section précédente de ce chapitre qui comprend, rappelons-le, les liens effectués entre les dimensions des entreprises autogérées et les dimensions du bien-être au travail.

Afin de préciser notre question de recherche, nous avons décidé de nous concentrer sur la dimension particulière de « l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel » pour plusieurs raisons. Premièrement, il nous semblait important de mentionner le fait que cette dimension particulière des entreprises autogérées a directement éveillé notre intérêt et nous a rendues curieuses d'en apprendre davantage sur le sujet. Ensuite, plus objectivement, la dimension d'implication et de participation des travailleurs nous semblait pertinente car elle a été reprise maintes fois dans la littérature scientifique, et ce, par un nombre considérable d'auteurs ayant étudié le bien-être au travail, tels que Côté, Tremblay & Audrey (2012), Danna et Griffin (1999), Delobbe (2009), Raya & Panneerselvam (2013) et Wilson et al. (2004).

Pour la suite de cette section, il nous semblait important d'exposer, sur base de nos lectures sur le sujet, les raisons pour lesquelles il nous semblait approprié de nous concentrer, dans le cadre de notre mémoire, sur cette dimension particulière. Tout d'abord, il semblerait qu'un grand nombre d'auteurs se rejoignent pour dire que l'implication et la participation des travailleurs aux décisions, en dehors du cas de l'autogestion, soit un facteur favorable au bien-être au travail. Effectivement, de manière générale, nombreux sont les travaux confirmant cette relation positive entre l'accroissement de la participation des travailleurs et le bien-être au travail (Borzeix, Charles, & Zimmermann, 2015). Plus spécifiquement, il semblerait que le fait que les travailleurs puissent s'exprimer et agir sur le contenu de leur travail permette d'aboutir à un sentiment d'épanouissement aussi bien psychique et intellectuel que physique, à des opportunités de réalisation et de développement personnel ainsi qu'au bien-être au travail, de manière générale (Borzeix, Charles, & Zimmermann, 2015).

Néanmoins, et c'est là que le phénomène devient véritablement intéressant, il semblerait que, dans le cas qui nous occupe, à savoir le cas de l'autogestion et plus particulièrement des entreprises autogérées, les résultats soient davantage mitigés.

En vue d'explorer ces travaux plus contrastés et étant donné que la littérature sur les entreprises autogérées est limitée, nous avons décidé d'explorer la littérature assez récente en rapport avec les entreprises libérées. Si ce choix nous a semblé approprié c'est tout simplement car les entreprises libérées partagent des fondements communs cruciaux avec les entreprises autogérées, incluant notamment une critique du mode de fonctionnement hiérarchique, une promotion de l'autonomie des travailleurs ainsi qu'un leadership véritablement partagé (Antoine et al., 2017 cité dans Frémeaux & Taskin, 2019). De ce fait, l'autogestion étant au cœur des pratiques des entreprises libérées (Carney et Getz, 2009 cité dans Frémeaux & Taskin, 2019), s'intéresser à celles-ci nous semblait tout à fait pertinent.

Nous avons exposé, par conséquent, ci-après, les travaux divergents sur le sujet de « l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel » dans le cadre des entreprises libérées et de son influence sur le bien-être au travail. En effet, la prise de décision collégiale exigée au sein des entreprises libérées (Antoine et al., 2017 ; Fox et Pichault, 2017 cité dans Frémeaux & Taskin, 2019) caractérise également les entreprises autogérées.

D'une part, sur base de la littérature scientifique parcourue à ce sujet, le fait que les travailleurs des entreprises libérées soient impliqués et participent à la prise de décision aurait un impact positif sur le bien-être au travail. En effet, il a été démontré par les psychologues du travail que la présence d'un « pouvoir d'agir » et de marges de manœuvre, caractérisant les entreprises libérées, est un facteur déterminant du bien-être au travail (L'ANACT, 2015). En outre, les expériences documentées par Getz et Carney ainsi que de nombreux reportages, relatifs aux entreprises libérées, exposent le fait que les travailleurs qui sont en « auto-détermination » seraient visiblement heureux, impactant de manière positive la qualité de vie au travail (Colle et al., 2016).

D'autre part, cette participation et cette implication des travailleurs au processus décisionnel, présentes au sein des entreprises libérées et étant impliquées par l'allègement maximal des fonctions de management et des procédures de régulation, peuvent conduire, dans un premier temps, à un surengagement, qui lui-même peut mener à de nombreuses formes d'épuisement

professionnel (Chabanet et al., 2017). En effet, du fait que les travailleurs des entreprises libérées soient eux-mêmes responsables de leur nécessaire entente et coopération, il en résulte une incitation des collaborateurs à s'investir constamment et à assumer davantage de responsabilités, et ce, avec une forte charge émotionnelle. La question de la gestion des relations humaines, par les travailleurs eux-mêmes, est alors mise au centre d'un tel système (Chabanet et al., 2017). Certains auteurs ajoutent même que ce dernier pourrait faire accepter aux collaborateurs une servitude volontaire, provenant d'une intériorisation des normes. Par conséquent, la participation et l'implication des travailleurs, caractérisant les entreprises libérées, seraient, pour de nombreux auteurs, propices à un surengagement ou à une servitude volontaire qui engendrerait l'apparition de risques psycho-sociaux affectant, à leur tour, négativement la qualité de vie au travail (Colle et al., 2016). En raison de ce surengagement et de cette servitude volontaire, la liberté des collaborateurs peut se révéler très limitée dans la réalité (Frémeaux & Taskin, 2019), impactant dès lors leur bien-être au travail.

Dans un deuxième temps, cette participation et cette implication des collaborateurs à la prise de décision, présentes au sein des organisations libérées, peuvent également mener à une liberté de dialogue sur le travail très restreinte. Cette participation et cette implication des travailleurs engendrent, rappelons-le, la mise en place de processus collectifs de prise de décision au cœur desquels se trouverait un dialogue sur le travail. Précisons que ce dialogue n'est pas une fin en soi mais bien une véritable injonction dans le cas de ces entreprises. Ainsi, le désir de dialoguer sur le contenu et sur le résultat du travail n'est pas forcément partagé par l'ensemble des travailleurs (Frémeaux & Taskin, 2019). Une seconde critique relative aux espaces de dialogue présents au sein des entreprises libérées se rapporterait à l'existence d'une certaine forme d'autocensure par les travailleurs eux-mêmes (Frémeaux & Taskin, 2019). En effet, Picard (2015) fait ressortir le fait que, bien que l'organisation libérée est censée être caractérisée par une parole libérée, celle-ci peut relever d'un fonctionnement post-autoritaire, où serait présent, au cœur des relations de travail, un contrôle social constant. Par conséquent, l'existence de ce « contrôle de tout le monde par tout le monde » pourrait constituer une face cachée de l'entreprise libérée dans ce sens qu'elle mettrait en évidence le fait que le sentiment d'autonomie et d'émancipation n'est qu'une illusion (Chabanet et al., 2017).

Par conséquent, la dimension de « l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel » au sein des entreprises autogérées et son influence sur le bien-être au travail nous semblait, en plus d'avoir été relativement peu explorée à notre connaissance, être également un

phénomène manifestement complexe et ambigu, justifiant dès lors d'être étudié davantage par une démarche exploratoire.

Pour finir, clôturons cette section en mentionnant la question précise qui sera au cœur de la suite de ce mémoire :

***« Dans quelle mesure l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel au sein des entreprises autogérées est un facteur de bien-être au travail ? ».***

## **PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE**

### **Chapitre 4 : Le choix de la méthodologie**

#### **Section 1 : La démarche de recherche : une étude qualitative exploratoire**

Concernant la méthodologie utilisée afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, nous avons décidé d'opter pour une approche qualitative.

L'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes (Paillé & Mucchielli, 2012). La recherche qualitative est le siège d'un ensemble de méthodologies et pratiques de recherche, notamment en ce qui concerne la collecte et l'analyse des données qualitatives (Ridder & Hoon, 2009).

Il est important de noter que l'une des principales caractéristiques des approches qualitatives est l'étude "en profondeur" des phénomènes sociaux (Delattre, Ocler, Moulette et Rymeyko, 2009). En effet, la recherche utilisant une approche qualitative, présentant une visée compréhensive (Charmillot & Dayer, 2007), a pour objectif de décrire et de comprendre la complexité des organisations et des acteurs qui y travaillent (Delattre et al., 2009). Par conséquent, en raison du fait que nous étudions le bien-être au travail au sein des entreprises autogérées, l'utilisation de la méthodologie qualitative de recherche nous semblait tout à fait appropriée pour pouvoir répondre à notre question de recherche.

Nous avons également choisis de nous concentrer sur la recherche qualitative car, comme l'affirme M. Huberman et M. Miles (1991), celle-ci est caractérisée par une flexibilité dans les méthodes de recherche (Pourtois, 1993) que nous trouvons intéressante. En effet, avant l'étude de terrain, le cadre théorique n'est pas finalisé en raison du fait que des questions de recherche peuvent se poser par l'interaction entre théorisation et réalisme empirique. En outre, Stake (1995) affirme que, sur base des résultats obtenus sur le terrain, il est possible de modifier la question de recherche pendant l'étude. Enfin, Thiétart (1999) rejoint les propos de ces auteurs puisque, selon lui, les méthodes qualitatives de recherche laissent au chercheur une plus grande fluidité et flexibilité lors de la collecte des données (Delattre et al., 2009).

Finalement, il nous semble crucial de préciser que la finalité que nous avons choisie à notre approche qualitative est de type exploratoire ; cette finalité étant incontestablement la plus courante en recherche qualitative (Dorais, 1993). La recherche qualitative exploratoire permet

de clarifier une problématique qui a été plus ou moins définie (Trudel, Simard & Vonarx, 2006) et d'ainsi combler, par cette clarification d'un phénomène défini, un « vide » (Van der Maren, 1995 cité dans Trudel, Simard & Vonarx, 2006). En effet, cette finalité a l'avantage de s'avérer déterminante afin d'étudier des phénomènes sociaux récents ou étant peu connus (Dorais, 1993). En raison du fait que notre question de recherche porte sur l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail au sein des entreprises autogérées et que le sujet du bien-être au travail, dans le contexte précis de l'autogestion, est encore malencontreusement peu exploré, nous sommes convaincues que l'utilisation d'une méthode qualitative exploratoire s'avère, dans le cadre de notre mémoire, tout à fait pertinente.

## **Section 2 : Le terrain : une étude de cas**

Afin d'effectuer cette analyse de type qualitatif, nous avons décidé de nous concentrer sur une étude de cas.

L'étude de cas est une démarche empirique visant à explorer un phénomène en temps réel, découvrir et former ses frontières (« *patterns* »), de par l'utilisation de sources d'évidences (Velmuradova, 2004). En d'autres termes, la méthode des cas est une méthode empirique ayant l'ambition de comprendre des dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques (Eisenhardt, 1989, cité dans Gombault, 2005). Étant utilisée pour la recherche, cette méthode permet donc d'effectuer une étude approfondie pouvant permettre de décrire un phénomène, générer ou bien tester des théories à propos de ce phénomène (Eisenhardt, 1989 ; Lee, 1989 cité dans Gombault, 2005). Les études de cas reposant sur des « *rich, empirical descriptions of particular instances of a phenomenon* » (Yin, 2009 cité dans Ridder, Hoon, & Baluch, 2014, p.374), elles permettent donc d'améliorer la compréhension d'un sujet étudié (Margaret, 2016).

En comparaison à d'autres méthodologies notamment qualitatives appliquées en sciences de gestion, l'étude de cas est certainement une des stratégies les plus fréquemment utilisées parce qu'elle est tout à fait adaptée à l'objet d'analyse qu'est l'organisation (Wacheux, 1996 cité dans Gombault, 2005), ce qui est le cas de notre mémoire. Parmi d'autres méthodes, celle-ci a l'avantage de pouvoir s'intéresser aux acteurs tout en comprenant le contexte. Comme le souligne Hartley (1994), « *sa force [...] repose sur sa capacité à explorer les processus sociaux tels qu'ils se produisent dans les organisations* » (cité dans Gombault, 2005, p.34). Gombault (2005) affirme même que cette méthode est réellement précieuse pour plusieurs champs d'étude

incluant celui de la gestion des ressources humaines, qui est bien le domaine général de notre sujet de mémoire.

Dès lors, la méthodologie étant clarifiée, un cas peut être simplement défini comme « *un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité* » (Miles & Huberman, 2003, p.55). Le choix du cas revient donc à choisir notre unité d'analyse (Miles & Huberman, 2003), pouvant être aussi bien une personne qu'un groupe, un projet, une organisation ou un groupe d'organisations (Rispal, 2002). À ce sujet, en ce qui concerne l'étude de cas de notre mémoire, nous avons choisi d'étudier le cas d'une organisation autogérée spécifique, qui est Equal Partners, un cabinet d'avocats bruxellois, qui sera décrit plus amplement dans la suite de ce mémoire (cf. Chapitre 5 : La présentation de l'étude de cas).

En effet, nous avons décidé de nous focaliser sur une étude de cas unique. Il est important de noter que notre décision a été motivée par le fait que l'étude de cas uniques constitue la substance de nombreuses recherches qualitatives pouvant s'avérer autant précises qu'éclairantes (Miles & Huberman, 2003). À ajouter à cela que notre intérêt a également été fortement lié à notre volonté d'effectuer une investigation pouvant aller réellement en profondeur du sujet étudié (Velmuradova, 2004).

### **Section 3 : La collecte de données : des entretiens semi-directifs**

Dans le cadre de notre recherche qualitative, nous avons décidé de nous diriger vers une collecte de données qualitatives par entretiens individuels et, plus particulièrement, par entretiens semi-directifs.

Il existe une multitude de méthodes de collecte de données qualitatives, les principales étant les entretiens, les techniques d'observation et les documents (Ridder & Hoon, 2009). Les entretiens sont les méthodes de collecte de données les plus populaires dans la recherche qualitative et le format semi-directif est, quant à lui, la technique d'entretien qualitatif la plus largement employée (Kallio, Pietilä, Johnson et Kangasniemi, 2016). Tout d'abord, les entretiens sont les techniques de collecte de données qualitatives les plus couramment utilisées car ils permettent, par le biais de moyens efficaces et bien développés, d'obtenir une expertise ainsi que de comprendre les opinions et les perceptions des personnes (Ridder & Hoon, 2009) ; ces derniers éléments faisant partie des préoccupations relatives à notre sujet de mémoire. Ensuite, la raison pour laquelle le format semi-directif est la technique d'entretien qualitatif la plus couramment utilisée est qu'il s'est avéré à la fois polyvalent et flexible. Il est important de souligner que la

rigidité de la structure de l'entretien semi-directif peut varier en fonction de l'objectif de l'étude et des questions de recherche (Kallio et al., 2016).

De par leur définition, les entretiens semi-directifs sont donc utilisés lorsque le chercheur a un certain niveau de connaissance sur le sujet qu'il aborde, en raison d'une étude antérieure dans le domaine de recherche, afin qu'il puisse identifier les principales composantes des sujets mais sans qu'il ne puisse anticiper toutes les réponses possibles (McIntosh & Morse, 2015). Ceux-ci sont semi-directifs dans le sens où ils apportent aux interviewers une structure ciblée pour les discussions avec les participants tout en autorisant les interviewers à s'écarter légèrement du script (Kallio et al., 2016).

Selon nous, l'un des principaux avantages relatifs à la méthode de collecte des données qualitatives par entretiens semi-directifs qui mérite d'être mentionné réside dans le fait qu'elle s'est avérée efficace pour permettre une réciprocité entre l'enquêteur et le participant. En effet, elle permet à l'intervieweur d'improviser des questions complémentaires basées sur les réponses des répondants et laisse de la place aux expressions verbales individuelles des participants (Kallio et al., 2016). Outre le fait qu'ils permettent à l'enquêteur d'obtenir davantage d'informations, les entretiens semi-directifs donnent également la possibilité à certaines réponses d'être clarifiées (Barriball & While, 1994).

Un autre point que nous tenions à mentionner est que les entretiens individuels et plus particulièrement les entretiens semi-directifs, contrairement aux entretiens de groupes, autrement appelés "*focus groups*", sont bien adaptés à l'exploration des points de vues et des perceptions des individus interrogés lorsque des sujets complexes et délicats sont abordés (Barriball & While, 1994). En outre, les répondants sont plus susceptibles d'exprimer leurs opinions dans le cadre d'une entrevue ouverte plutôt que dans celui d'une entrevue normalisée ou d'un questionnaire (Flick, 2009).

Étant donné que nous étudions, dans le cadre de ce mémoire, le bien-être au travail au sein des entreprises autogérées, qui est un sujet complexe, délicat et dont l'étude se base sur des perceptions individuelles, il nous semblait judicieux, sur base de ce que nous avons mentionné dans le paragraphe précédent, de nous tourner vers une collecte de données par entretiens individuels de type semi-directif. Dès lors, nous avons procédé à quatorze entretiens semi-directifs (cf. Annexes, Retranscription des entretiens individuels), qui se sont tous déroulés

virtuellement soit via Skype, soit via Microsoft Teams, au vu de la situation particulière de crise sanitaire dans laquelle nous avons été amenées à nous retrouver, ne nous permettant malencontreusement pas d'effectuer ces entretiens en face à face. Les informations relatives à ces divers entretiens ont été ajoutées en annexe (cf. Annexes, Tableau n°2).

#### **Section 4 : L'élaboration du guide d'entretien**

Afin d'effectuer la collecte de nos données par entretiens individuels semi-directifs, nous avons élaboré des guides d'entretien.

Le guide d'entretien est une méthode d'interprétation. Plus particulièrement, il s'agit d'un document permettant de synthétiser les thèmes que les enquêteurs souhaitent aborder avec les personnes interviewées, tout en permettant également d'avoir un réel suivi de la progression de ces entretiens (Léger-Jarniou, 2016).

Nous avons décidé d'élaborer nos guides d'entretien avec la « technique de l'entonnoir » (Léger-Jarniou, 2016). Effectivement, il nous semblait pertinent de démarrer les entretiens par des thèmes fort larges incluant les perceptions générales des travailleurs au sujet du bien-être au travail. Ensuite, c'est au cours de ces entretiens que nous ciblons progressivement nos questions afin d'arriver finalement au cœur de notre sujet de mémoire, en interrogeant leurs perceptions quant à leur participation au processus décisionnel au sein de l'organisation autogérée comme facteur de bien-être au travail.

Plus concrètement, nous avons décidé que les questions posées aux entretiens suivraient quatre grandes étapes. (1) Premièrement, il y a l'introduction. Il s'agit de la phase où nous nous présentons en tant qu'enquêteurs et où nous présentons les objectifs de l'interview. Il s'agit également d'une première prise de contact constituée d'une discussion introductive permettant de créer une relation de confiance et gagner la sympathie de la personne interviewée. (2) Ensuite, il y a le centrage. Il s'agit de la phase où nous abordons les sujets que nous souhaitons aborder lors de l'entretien sur base de quelques questions. (3) Troisièmement, il y a l'approfondissement. C'est à ce moment précis que les personnes interviewées arrivent au cœur de notre sujet de mémoire. C'est donc ici que les réponses aux questions gagnent en pertinence pour notre étude. (4) Finalement, il y a la conclusion. Cette dernière phase permet bien évidemment de clôturer la discussion, et ce de manière convenable (Léger-Jarniou, 2016).

Dès lors, plus précisément, nous avons élaboré trois guides d'entretiens (cf. Annexes, Guides d'entretien individuel). Le premier guide d'entretien, qui est le guide d'entretien principal, a été réalisé afin de questionner les personnes travaillant chez Equal Partners. Ensuite, un deuxième guide d'entretien a été créé, en deux versions, l'une française et l'autre anglaise, afin d'interroger d'anciens travailleurs ayant quitté en 2019 Equal Partners afin de fonder leur propre cabinet d'avocats, nommé Swing Law. Finalement, un dernier guide d'entretien a été élaboré afin de discuter avec une doctorante de l'ULB qui étudie également le cas d'Equal Partners.

### **Section 5 : L'analyse de données : une analyse thématique**

En ce qui concerne l'analyse de nos données afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, nous avons décidé de procéder au moyen d'une analyse thématique.

L'analyse thématique sur base d'une codification thématique est un outil analogue aux outils d'analyse factorielle ainsi que d'analyse typologique employés dans l'analyse statistique (Miles & Huberman, 2003). Plus précisément, ce type d'analyse passe par une certaine forme de thématisation du corpus, qui dans notre cas est constitué de la retranscription des divers entretiens que nous avons effectué, et par la dénomination de plusieurs thèmes. Ces derniers peuvent être décrits comme des « *ensembles de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant, tout en fournissant des indications sur la teneur des propos* » (cité dans Paillé & Mucchielli, 2012, p.163). C'est pourquoi leur précision est importante et ne peut pas être négligée (Paillé & Mucchielli, 2012).

De par son fonctionnement, la thématisation est donc l'opération centrale de cette méthode qui permet donc une transposition du corpus donné en différents thèmes étant représentatifs du contenu analysé et ce, tout en étant en rapport avec l'orientation de notre recherche et donc de notre problématique (Paillé & Mucchielli, 2012).

Cette méthode permet donc de réduire d'importantes quantités de données en un moindre nombre d'unités analytiques. Cela est crucial car tout chercheur a un besoin de réduire et canaliser tous les stimuli dont il fait face, en un nombre plus faible de blocs pouvant alors être codés, stockés et rapidement recouverts (Miles & Huberman, 2003). A ajouter à cela que cette méthode permet aussi de procéder systématiquement à un repérage, un regroupement ainsi qu'à

un examen discursif des thèmes abordés du corpus (Paillé & Mucchielli, 2012). En effet, il n'est pas simplement question de classer ce que nous avons sous les yeux mais également de comprendre les récurrences, les « *patterns* » ainsi que les pourquoi car c'est dans ces questionnements et cette quête de régularités répétables que se fonde l'investigation (Kaplan, 1964, cité dans Miles & Huberman, 2003).

Dès lors, si nous avons choisi cette méthode analytique, c'est parce que, de manière générale, l'analyse thématique est une méthode d'analyse qualitative largement utilisée qui permet d'offrir une approche accessible et théoriquement flexible afin d'analyser des données qualitatives (Imran, A., & Yusoff, R. M., 2015).

Néanmoins, nous restons conscientes que, comme le soulignent Paillé et Mucchielli (2012), en ce qui concerne le domaine de la précision des thèmes, la perfection n'existe malencontreusement pas et il existe une possibilité de variation d'un analyste à l'autre. C'est pourquoi, nous sommes convaincues que le fait de mener ce mémoire à deux peut être une force, par le partage de nos idées les plus pertinentes.

Dès lors, plus précisément, afin d'effectuer une analyse thématique la plus claire possible, nous avons décidé de séparer cette analyse en deux grandes sections. La première section se concentre sur les facteurs de bien-être au travail, liés à l'autogestion caractérisant Equal Partners, hormis le facteur de « l'implication et de la participation au processus décisionnel » puisque nous abordons ce facteur de bien-être au travail à lui seul dans la deuxième section de ce chapitre. Dans chacune de ces deux sections, nous avons donc identifié les thèmes étant ressortis de nos données empiriques. Ces derniers se retrouvent dans le tableau ci-dessous et seront expliqués plus en détails dans la suite de ce mémoire (cf. Chapitre 6 : La présentation des résultats obtenus).

<b>Les facteurs de bien-être au travail en lien avec l'autogestion</b>	
L'absence formelle de hiérarchie de pouvoir	
L'autonomie des travailleurs	<i>L'autonomie sur les tâches</i>
	<i>L'autonomie sur le temps de travail</i>
La responsabilisation des travailleurs	
L'apprentissage des travailleurs	
La rémunération des travailleurs	
Les relations interpersonnelles au travail	

<b>L'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail</b>		
<i>Les conditions</i>	<i>Les éléments favorables</i>	<i>Les difficultés</i>
Les traits de personnalité adaptés à une prise de décision collective	Le pouvoir d'agir au niveau décisionnel	La gestion des relations interpersonnelles au niveau décisionnel
	Le partage de la responsabilisation des travailleurs au niveau décisionnel	Le manque de consultation des avis des travailleurs et/ou de prise de considération de ceux-ci au niveau décisionnel
La légitimité ressentie par le travailleur ainsi que la légitimité du travailleur aux yeux de ses collègues pour s'exprimer lors de la prise de décision collective	La qualité supérieure des décisions	Le degré élevé de responsabilisation des travailleurs au niveau décisionnel
	La transparence des décisions	La prise de décision lors de périodes financières critiques
		La prise de décision coûteuse en termes de temps

## Conclusion du chapitre

Ce chapitre aborde, premièrement, la méthodologie que nous avons décidé d'utiliser, à savoir l'approche qualitative. Nous avons choisi d'effectuer une analyse qualitative car cette recherche permet de bénéficier d'une flexibilité lors de la collecte des données et d'étudier en profondeur des phénomènes sociaux (Delattre et al., 2009) de par une approche compréhensive (Charmillot & Dayer, 2007). Plus précisément, nous avons choisi d'effectuer une recherche qualitative de type exploratoire puisque cette finalité a l'avantage de s'avérer déterminante afin d'étudier des phénomènes sociaux récents ou étant peu connus (Dorais, 1993), ce qui est le cas du sujet du bien-être au travail dans le contexte de l'autogestion.

Deuxièmement, ce chapitre aborde notre choix de nous focaliser sur une étude de cas. Cette dernière est adaptée à l'objet d'analyse qu'est l'organisation (Wacheux, 1996 cité dans Gombault, 2005) et a l'avantage de pouvoir s'intéresser aux acteurs tout en comprenant le contexte (Gombault, 2005). Nous avons décidé d'étudier un cas unique, d'une part car l'étude de cas uniques est la substance de nombreuses recherches qualitatives précises et éclairantes (Miles & Huberman, 2003), et d'autre part car nous voulions investiguer en profondeur le sujet étudié (Velmuradova, 2004) afin d'améliorer la compréhension de ce dernier (Margaret, 2016).

Troisièmement, ce chapitre se concentre sur notre choix de nous tourner vers une collecte de données qualitatives par entretiens individuels de type semi-directif. Les entretiens individuels et plus particulièrement les entretiens semi-directifs sont bien adaptés à l'exploration des points de vues et des perceptions des individus interrogés lorsque des sujets complexes et délicats sont abordés (Barriball & While, 1994). Étudiant le bien-être au travail au sein des entreprises autogérées, dans le cadre de notre mémoire, qui est un sujet complexe et délicat dont l'étude repose sur des perceptions individuelles, il nous semblait donc pertinent d'opter pour une collecte de données qualitatives par entretiens individuels semi-directifs. Pour cela et afin de collecter nos données, nous avons élaboré nos guides d'entretien avec la « technique de l'entonnoir » (Léger-Jarniou, 2016).

Le chapitre se clôture avec notre choix de faire une analyse thématique, ce dernier étant motivé par le fait que ce type d'analyse est une méthode d'analyse qualitative fortement utilisée et permettant d'offrir une approche accessible et théoriquement flexible afin d'analyser des données de type qualitatif (Imran, A., & Yusoff, R. M., 2015).

## Chapitre 5 : La présentation de l'étude de cas

### Section 1 : L'organisation Equal Partners

Equal Partners est un bureau d'avocats situé en région bruxelloise, plus spécifiquement place Flagey à Ixelles. Ce cabinet est spécialisé en droit public dans tous ses aspects. Leur expertise intégrée associe les domaines du droit suivants : contrôle et sanction, énergie, gestion publique et textes légaux, marchés publics et PPP, santé publique, économie et finances publiques, environnement, immobilier et urbanisme, mobilité ainsi que vie privée et données personnelles (Equal Partners, 2020).

Au regard de sa création, le bureau d'avocats qu'est Equal Partners fut créé en 2015 par quatre fondateurs travaillant auparavant chez CMS DeBacker, un cabinet d'avocats bruxellois de renommée internationale, caractérisé par une hiérarchie pyramidale des plus classiques. Comme Patrick Thiel, l'un des fondateurs, l'a souligné dans un article du Trends, l'idée de fonder un cabinet à la structure horizontale, sans lien de subordination ou de domination, leur est venue de leur volonté de rompre avec les structures traditionnelles, qui ne correspondaient plus à leurs attentes (Geelkens, 2016). Eric Gillet, un autre fondateur du cabinet, nous a expliqué qu'ils avaient tenté d'amorcer un processus afin de changer la culture du cabinet CMS DeBacker, mais en vain. Ils ont donc, suite à cela, décidé d'abandonner définitivement les systèmes hiérarchisés afin de fonder un cabinet à la structure horizontale. Avec l'aide de consultants dans le domaine du changement, ils se sont alors lancés dans la création de cette organisation avec une méthode de gestion différente ; une organisation dite « autogérée » voir « libérée », où tous les travailleurs sont sur un même pied d'égalité (Canducci, 2016). Dès lors, en avril 2015, le quator s'est finalement embarqué dans ce projet concret avec d'autres avocats qui faisaient également partie du cabinet CMS DeBacker (Geelkens, 2016).

Concernant l'effectif d'Equal Partners, Pierre Slegers, l'un des fondateurs, nous a mentionné qu'il y a eu assez bien de départs et d'arrivées au sein de cette organisation puisque, effectivement, Equal Partners a commencé avec 14 travailleurs et a compté jusqu'à 25 travailleurs à un moment donné. À l'heure actuelle, l'organisation est composée de 17 personnes. Comme nous l'avons découvert au cours des divers entretiens il y a 16 avocats, plus précisément 11 avocats associés et 5 avocats stagiaires. A cela s'ajoute également un dernier travailleur qui n'est ni avocat ni associé mais qui est consultant en communication et en organisation du travail et qui s'occupe de tout ce qui est de l'ordre de l'organisation générale

du cabinet, notamment au niveau commercial et marketing. Il est important de noter une particularité de cette organisation qui est que, pour travailler chez Equal Partners, les travailleurs doivent devenir actionnaires de l'entreprise et ainsi acquérir une part de celle-ci (Geelkens, 2016). En outre, mettant en évidence le fait que les avocats travaillant chez Equal Partners bénéficient du statut d'indépendant, ce qui représente une limite relative à notre étude, cette dernière étant développée dans la conclusion de notre mémoire.

A l'égard de leur philosophie, Equal Partners la définit comme « *mettre le droit au service de solutions durables et du mieux vivre ensemble* » avec le slogan « *law for better living* » (cité dans Equal Partners, 2020). Plus précisément, ce cabinet défend un droit citoyen et vivant, proche de leurs propres clients ainsi que de leurs préoccupations, dans l'objectif de les aider à pouvoir atteindre les différents challenges de notre société actuelle. En vue d'atteindre cette philosophie, l'organisation prône quatre valeurs organiques, qui sont l'intégrité, la conscience, la frugalité ainsi que la liberté (Equal Partners, 2020). Des valeurs qui, selon Eric Gillet, sont bien éloignées de l'objectif de maximisation du profit.

Quant à l'aménagement de leurs bureaux, l'organisation a choisi le modèle d'« *open space* » et de télétravail, qui est, selon Laurent Taskin, professeur à la Louvain School of Management, une pratique de flexibilité spatiale et temporelle qui est déterminante d'un « *New World of Work* » (Geelkens, 2016). Selon deux des fondateurs, Eric Gillet et Luc Depré, il fallait que l'aménagement des lieux soit en accord avec la culture du cabinet. Cette décision était donc en concordance avec leur volonté de recherche du mieux vivre ensemble. Selon ces fondateurs, cet aménagement permettait non seulement de laisser place à la transparence mais également de favoriser des échanges plus directs, plus rapides et plus personnalisés entre les travailleurs. Dès lors, le travail en « *open space* » ainsi que le télétravail ne seraient donc pas des objectifs ultimes à atteindre pour Equal Partners mais un de leur moyen afin d'aboutir à une philosophie de travail qui leur est propre (Geelkens, 2016).

## **Section 2 : L'autogestion caractérisant Equal Partners**

Nous démontrons dans cette section le fait qu'Equal Partners présente les attributs d'une forme d'organisation du travail autogérée et qu'elle peut ainsi être définie comme une entreprise autogérée. Pour rappel, les critères propres aux entreprises autogérées que nous avons identifiés sont le rejet d'une hiérarchie de pouvoir, la participation des travailleurs à la gestion, la

participation des travailleurs aux bénéfices et la participation des travailleurs à la propriété. Nous avons retrouvé ces différents éléments chez Equal Partners, ce qui nous a permis d'affirmer que le cabinet d'avocats est bien une organisation autogérée. Les critères en question sont plus amplement décrits dans la suite de cette section.

Nous nous sommes également arrêtées dans cette section sur la politique salariale caractérisant Equal Partners car celle-ci présente des éléments d'autogestion. En effet, celle-ci permet aux travailleurs de s'autogérer plus efficacement en les encourageant à s'autoévaluer et à s'autoréguler. En outre, elle est plus égalitaire en comparaison à celles mises en place au sein des cabinets d'avocats classiques à la hiérarchie pyramidale.

### **Section 2.1 : Le rejet d'une hiérarchie de pouvoir**

Nous avons exposé, dans la première partie de ce mémoire, le fait que, outre les conceptions différentes de l'entreprise autogérée que peuvent avoir les auteurs, ces derniers se rejoignent sur le fait que la forme d'organisation du travail qu'est l'autogestion rejette une hiérarchie de pouvoir (Nyssens, 2018). Un lien peut d'ores et déjà être fait avec la structure organisationnelle présente au sein d'Equal Partners puisque ses fondateurs ont décidé de mettre en place une structure organique en réponse à leur rejet des structures hiérarchiques caractérisant les cabinets d'avocats classiques comme CMS DeBacker, qui est, rappelons-le, l'ancien cabinet, à la hiérarchie classique et pyramidale, dans lequel travaillaient les fondateurs d'Equal Partners (Geelkens, 2016).

Il est important de souligner que l'absence de hiérarchie caractérisant Equal Partners n'implique pas pour autant une absence de leaders (Geelkens, 2016). Cette observation concorde avec ce que nous avons vu dans la première partie de ce mémoire puisque nous avons, en effet, vu qu'un leader pouvait émerger naturellement des membres du groupe de travail autogéré (Markova & Perry, 2014). Au sein du cabinet d'avocats, des leaders émergent naturellement en fonction des sujets ou des thématiques abordées (Geelkens, 2016). Chez Equal Partners, on ne parle pas en termes d'objectif mais bien en termes de mission et pour chaque mission, il y a un leader (Rijmenams, 2016). Les travailleurs choisissent les domaines dans lesquels ils prennent le lead (Geelkens, 2016). En outre, les personnes que nous avons interviewées lors des entretiens individuels nous ont parlé du fait que l'apparition naturelle de leaders pouvait également être

expliquée par d'autres facteurs comme notamment l'expérience, l'âge, le genre, la personnalité, le chiffre d'affaires que ramène la personne ou encore la reconnaissance des autres.

## **Section 2.2 : La participation des travailleurs à la gestion**

Nous avons également vu, précédemment, que la définition la plus largement acceptée de l'organisation autogérée par la communauté scientifique, est celle qui met en évidence le fait que l'entreprise autogérée est une forme d'organisation du travail caractérisée par la participation égalitaire et exclusive des travailleurs à la gestion (Defourny, 1988). Un rapprochement peut, dès lors, être fait avec le pouvoir de décision qui caractérise le cabinet d'avocats puisque chez Equal Partners, les droits de gestion de l'entreprise sont attribués de manière égalitaire et exclusive aux travailleurs. En effet, au sein d'Equal Partners, tout le monde a la possibilité d'intervenir et de s'investir dans le processus décisionnel ce qui se traduit par la participation de tous les travailleurs aux réunions hebdomadaires. Au cours de ces réunions, les travailleurs traitent aussi bien des sujets relatifs à la gestion des dossiers qu'à la gestion du cabinet (Geelkens, 2016).

La participation de tous les travailleurs au processus décisionnel est le résultat de la volonté des fondateurs du cabinet de mettre en place un mode de fonctionnement collaboratif et de, ainsi, empêcher que les décisions soient prises par un comité de direction (Geelkens, 2016). Le processus décisionnel caractérisant Equal Partners, présentant un intérêt tout particulier pour nous dans le cadre de ce mémoire, fera l'objet d'une description détaillée dans la prochaine section (cf. Section 3 : Le processus décisionnel caractérisant Equal Partners).

## **Section 2.3 : La participation des travailleurs aux bénéfices**

Nous avons également vu, dans la section reprenant le concept d'entreprise autogérée, que la plupart des auteurs se sont mis d'accord pour que la participation des travailleurs aux bénéfices soit, outre la participation des travailleurs à la gestion et à la propriété, une caractéristique des formes d'organisation du travail dite autogérées (Defourny, 1988). Un parallèle peut, désormais, être fait avec la politique salariale présente au sein d'Equal Partners puisque celle-ci permet de dégager le fait que les travailleurs de l'organisation participent aux bénéfices. En effet, les honoraires perçus sont placés dans un pot commun pour être distribué par la suite aux travailleurs suivant le salaire qu'ils se sont fixés et, en fin d'année, s'il y a un surplus, les

travailleurs reçoivent des bénéfices en proportion de ce qu'ils ont déjà touché (Geelkens, 2016). *« Le fixe mensuel que reçoivent les avocats n'est qu'une avance en fonction du budget qui, comme tout budget, est une prévision de ce que l'entreprise réalisera, explique Éric Gillet, avocat associé chez Equal Partners. Lorsque l'année est clôturée, on voit quel est le résultat final, et s'il y a un surplus disponible par rapport aux avances qui ont été payées au cours de l'année, ce surplus est partagé au prorata de ce que les avocats ont déjà reçu. »*

#### **Section 2.4 : La participation des travailleurs à la propriété**

Comme vu dans la première partie de ce mémoire, la majorité de la communauté scientifique s'est accordée pour définir l'organisation autogérée comme une forme d'organisation marquée, entre autres, par la participation des travailleurs à la propriété (Defourny, 1988). Un parallèle peut, dès lors, être fait avec l'actionnariat caractérisant Equal Partners puisque les travailleurs de cette dernière en sont également les actionnaires, détenant ainsi la propriété. En effet, il faut être actionnaire pour pouvoir travailler au sein de l'organisation ce qui implique qu'un apport en capital d'une valeur de 3000 euros est demandé à chaque membre de l'organisation, soit l'équivalent d'une part (Geelkens, 2016).

#### **Section 2.5 : La politique salariale**

Chez Equal Partners, les travailleurs déterminent eux-mêmes, tous les six mois, leur propre salaire pour les six mois à venir. Chaque travailleur fixe son salaire sur base de ce qu'il estime être juste pour lui et le soumet individuellement, par la suite, aux autres membres de l'organisation (Rijmenams, 2016).

Le salaire défini par le travailleur doit être fonction de son estimation quant à son implication future (Rijmenams, 2016). Ainsi, le salaire que chacun se fixe est considéré comme une promesse et non pas comme une récompense (Geelkens, 2016). *« On fixe sa propre rémunération de manière prospective et non rétrospective, c'est-à-dire qu'on ne dit pas : je dois gagner autant parce que j'ai fait autant mais bien j'aimerais gagner autant parce que je projette de m'investir de telle et telle manière dans le projet Equal », avance Linli Pan-Van de Meulebroeke, avocate stagiaire chez Equal Partners.*

Par exemple, si un travailleur décide d'allouer une part plus importante de son temps à sa vie de famille par rapport à son boulot pour les mois suivants, alors ce dernier va, de son propre gré, ajuster son salaire en conséquence. Le fait est que le travailleur s'étant fixé une rétribution trop basse, va vite s'en rendre compte et, à l'inverse, celui ayant misé sur un salaire trop élevé, risquera de se mettre la pression (Rijmenams, 2016). Si six mois plus tard, la personne n'a pas réalisé tout ce qu'elle avait annoncé, elle rectifiera elle-même le tir. Les membres du cabinet d'avocats ont confiance en la capacité de chacun à s'autoévaluer et à s'autoréguler (Geelkens, 2016).

Cette politique salariale implique que les membres d'Equal Partners sont au courant de ce que leurs collègues gagnent. Les travailleurs du cabinet d'avocats affirment que le fait de connaître le salaire de chacun contribue à établir un climat plus serein, exempt de rumeurs ou de jalousies nuisant ainsi à l'ambiance générale de l'organisation (Geelkens, 2016). Ce système de rémunération leur permet, par conséquent, d'apprendre à s'autoévaluer et à s'autoréguler, dans un premier temps, et de créer un climat plus serein, dans un deuxième temps.

La politique salariale caractérisant Equal Partners présente comme seule limite le fait que la rétribution d'un avocat associé ne peut pas dépasser de plus de trois fois la rémunération d'un avocat stagiaire. Elle est, par conséquent, davantage égalitaire en comparaison à celles présentes dans les cabinets d'avocats classiques. Effectivement, à titre illustratif, au sein du cabinet d'avocats CMS DeBacker, la rémunération d'un associé de cette organisation peut être de huit à dix fois supérieure à celle d'un stagiaire (Geelkens, 2016).

Certains critères ont été établis pour aider les travailleurs à déterminer leur propre salaire. En effet, ces derniers se basent notamment sur des critères « hard » (éléments plus « mesurables »), à savoir la capacité d'innovation, l'expérience, la compétence, le savoir-faire, etc., ainsi que sur des critères « soft » (éléments moins « mesurables »), parmi lesquels la fiabilité, la motivation, la curiosité, le travail en équipe, etc., afin de décider de leur propre salaire. Ils définissent également leur rétribution au moyen de critères tels que l'implication de la personne dans la gestion du cabinet et des efforts qu'elle a fournis pour générer des clients pour l'association (Vademecum, 2018). Leur rémunération ne dépend donc pas uniquement du nombre de dossiers qu'ils vont traiter dans les six mois à venir mais également des tâches parallèles qu'ils prévoient de réaliser dans le futur telles que la rédaction d'articles spécialisés, la participation à des conférences et bien d'autres (Geelkens, 2016).

Chaque travailleur va définir son propre salaire en fonction de l'auto-évaluation qu'il aura effectuée, cette dernière étant, rappelons-le, basée sur un ensemble de critères facilitant son élaboration. En effet, il a été convenu, par le plus grand nombre, qu'un lien devrait exister entre l'évaluation du travailleur et sa rémunération. À partir des conclusions de son évaluation, celui-ci prépare, donc, sa note de rémunération (Vademecum, 2018).

En pratique, la note de rémunération doit être délivrée un mois avant la réunion. Les travailleurs se sont mis d'accord pour que l'ensemble du personnel participe, chaque année, à deux réunions « rémunération ». Les travailleurs proposent que l'évaluation s'inscrive approximativement dans le cadre temporel suivant : laisser un mois aux travailleurs pour qu'ils effectuent leur auto-évaluation et un autre mois pour qu'ils complètent leur note de rémunération, et ainsi, leur permettre de disposer d'un mois supplémentaire afin d'analyser les notes de rémunération de chacun avant que la réunion semestrielle ait lieu (Vademecum, 2018).

Cette note de rémunération aide les travailleurs à se forger leur propre opinion puisqu'ils s'appuient sur celle-ci pour approuver ou émettre des réserves sur le salaire que chacun s'est fixé. L'ensemble du personnel souligne également l'importance de la note de rémunération comme trace écrite. Les travailleurs estiment qu'outre cet écrit, une procédure orale est nécessaire afin de donner à chacun la possibilité de s'exprimer oralement et de justifier, ainsi, le salaire qu'il s'est choisi. L'ensemble des travailleurs se base, par conséquent, sur la note de rémunération et sur les propos tenus lors de la réunion « rémunération » semestrielle pour donner son avis (Vademecum, 2018).

### **Section 3 : Le processus décisionnel caractérisant Equal Partners**

#### **Section 3.1 : Les organes décisionnels, de partage de l'information et de discussion**

Chez Equal, les décisions sont prises au sein des task forces et sont ensuite rapportées aux travailleurs, par oral, lors de l'« Equal lunch » et, par écrit, via la plateforme Yammer. En outre, les travailleurs organisent des « Equal dreams », ces derniers n'étant pas des lieux de prise de décision mais bien des lieux de communication interne et de convivialité (Vademecum, 2018).

### ***Section 3.1.1 : Les task forces***

La task force est l'unique lieu de prise de décision. Il y a deux types de task forces : les task forces « matières » et les task forces « gestion », et quel que soit le type de task force, les décisions se prennent au sein de celles-ci. Les task forces « matières », que nous avons déjà mentionnées dans la première section, sont les suivantes : contrôles et sanctions, droit européen, droit public et administratif, économie et finances publiques, économie collaborative, énergie, environnement, marchés publics et PPP, santé et sécurité sociale, urbanisme, et vie privée et données personnelles (Vademecum, 2018). Les différentes personnes que nous avons interviewées nous ont expliqué que chaque task force « matière » se concentre sur un domaine d'expertise particulier et qu'en conséquence, les avocats qui ont la même expertise partagent la même task force.

En ce qui concerne les task forces « gestion », huit catégories peuvent être mises en évidence, à savoir budget et finances, bureau et team support, commercial, communication, Equal academy, gouvernance, informatique et télécoms, et ressources humaines. Les membres de chaque task force « gestion » se mettent d'accord pour organiser jusqu'à deux demi-journées par semaine au cours desquelles les réunions de leur task force se déroulent. Les réunions sont programmées exclusivement les lundis et jeudis dans le but d'éviter de bloquer les agendas (Vademecum, 2018). Au cours de ces réunions hebdomadaires, des thématiques très variées sont abordées. En effet, celles-ci peuvent aller de l'engagement d'un nouveau collaborateur aux investissements, en passant même par la stratégie de communication (Geelkens, 2016).

Pour chaque task force « gestion », une personne de contact (SPOC) est nommée. En plus de faire circuler l'information aux travailleurs de l'organisation, la personne de contact établit et diffuse les procès-verbaux (PV) des réunions de groupe. Ceci dit, un changement de SPOC peut être observé en raison du fait que la composition de la task force varie en fonction des besoins et des disponibilités de chacun. En outre, il a été proposé que chaque task force change de personne de contact et de composition, périodiquement, par exemple tous les six mois, afin de revitaliser la fonction de la personne de contact et de favoriser la tournante dans les groupes. De surcroît, une évaluation périodique du fonctionnement de la task force est également opérée (Vademecum, 2018).

### ***Section 3.1.2 : Les Equal lunches***

L'Equal lunch est un lieu de diffusion de l'information et en aucun cas un lieu où les décisions se prennent. Il s'agit bien de l'endroit où les décisions prises par les travailleurs des task forces sont communiquées au reste des membres de l'organisation. Les Equal lunches consacrés à la gestion et ceux dédiés à la formation interne ou externe sont organisés respectivement une fois par mois. Quant aux Equal lunches consacrés au suivi des activités, ceux-ci ont lieu deux fois par mois. Les Equal lunches sont organisés tous les jeudis (Vademecum, 2018).

Lors des Equal lunches « gestion », les coordinateurs de chaque task force préparent et présentent la réunion pour ainsi partager les informations de leur task force. En effet, chaque task force a comme responsabilité le devoir d'information. L'Equal lunch est donc un lieu dédié au partage de l'information, ce qui implique que, si une discussion apparaît, un moment dédié à l'objet de la discussion devra être programmé, entre les personnes concernées, en dehors de l'Equal lunch. Si l'Equal lunch n'est pas un lieu de prise de décision, ce dernier n'est pas non plus un endroit où les avis des travailleurs concernés et impactés par l'objet des décisions sont demandés. Pour chacun de ces travailleurs, d'autres lieux que ceux des Equal lunches doivent être définis afin de les consulter. Parmi les outils utilisés, leur avis peut notamment être recueilli via la plateforme Yammer (Vademecum, 2018).

Les task forces « gestion » ont l'obligation d'établir, pour chaque réunion, un PV exposant les grands axes de la prochaine réunion afin que chaque membre de l'organisation ait la possibilité de prendre connaissance des différents projets de la task force et de participer aux discussions avant que les décisions soient prises (Geelkens, 2016). Effectivement, sur base de ce qui a été dit lors des entretiens individuels, les travailleurs ont la possibilité de prendre part aux discussions des task forces et de donner ainsi leur avis. Néanmoins, en pratique, ils n'ont pas le temps de participer à toutes ces réunions. De ce fait, il se peut que l'avis des travailleurs soit parfois demandé lors d'un Equal lunch. En effet, en ce qui concerne les décisions où l'avis de chacun doit être recueilli, il est arrivé que ces dernières soient prises lors d'un Equal lunch après que l'avis de chacun a été soumis, alors que, comme nous l'avons expliqué, l'Equal lunch est censé être un lieu de partage de l'information et non pas un lieu de discussion ou de prise de décision.

Nous avons également appris, lors des interviews, qu'il y a en revanche des décisions pour lesquelles il n'est pas nécessaire que l'ensemble du personnel se concertent car l'avis de chacun ne doit pas impérativement être demandé. Ces décisions se prennent alors systématiquement au sein des task forces « gestion » sans que l'avis de l'ensemble du personnel ne soit pris en compte. Pour les décisions prises sans concertation de l'ensemble des travailleurs, plusieurs personnes interrogées ont mis l'accent sur l'importance de la confiance accordée par chacun à leurs collègues. *« Je pense que ce qui est important dans une entreprise comme la nôtre, c'est de pouvoir faire confiance au reste de l'équipe. En fait, à partir du moment où on fait confiance aux personnes, on se dit qu'ils ont pris la bonne décision pour le cabinet »*, avance Sophie Jacques, avocate associée chez Equal Partners.

Par conséquent, l'Equal lunch, qui est, à la base, un lieu dédié au partage de l'information, est devenu, dans certains cas, un lieu de prise de décision en raison du manque de temps des travailleurs pour participer aux discussions des task forces « gestion ».

Le fait que l'Equal lunch soit devenu, dans certains cas, un lieu de prise de décision a engendré, selon plusieurs personnes interrogées, des tensions puisque des décisions, pour lesquelles l'ensemble du personnel devait être concerté, ont été prises sans que l'avis de chacun ait été recueilli. En effet, beaucoup de personnes ne participent pas aux Equal lunches car elles ont beaucoup de travail et ne considèrent pas qu'il soit important d'assister à ces réunions. De ce fait, certaines personnes ne donnent pas leur avis et ne sont pas au courant des décisions qui ont été prises lors des Equal lunches, impliquant que tout le monde ne soit pas véritablement associé à la prise de décisions.

Les travailleurs interviewés nous ont affirmé, lors de leur entretien, qu'ils n'ont pas encore réussi à trouver pour l'instant un lieu de prise de décision clairement défini. Plus précisément, ils ont renoncé à trouver un modèle de prise de décision parfait. À la place, ils revoient périodiquement leur système de prise de décision et le font évoluer.

### ***Section 3.1.3 : La plateforme Yammer***

Outre les Equal lunches, les décisions prises au sein des task forces sont également transmises aux travailleurs via la plateforme Yammer, cette dernière étant un réseau social d'entreprises, afin d'assurer la transparence (Vademecum, 2018).

### ***Section 3.1.4 : Les Equal dreams***

A côté des réunions organisées au sein des task forces et des Equal lunches, des réunions stratégiques, appelées « Equal dreams », sont organisées deux journées par an, en début et en milieu d'année, au cours desquelles les travailleurs discutent des valeurs, des objectifs et des projets de l'organisation. Lors de ces Equal dreams, aucune décision n'est prise (Vademecum, 2018). Sophie Jacques, avocate associée chez Equal Partners, nous a donné, lors de son interview, à titre illustratif, l'exemple de la journée « Equal 2025 » que le cabinet avait organisée peu de temps avant le confinement. Le but de cette réunion était de réfléchir de manière stratégique au futur du cabinet pour les cinq prochaines années.

### **Section 3.2 : Un processus décisionnel consensuel ?**

Nous avons également relevé lors des entretiens que les décisions ne sont pas prises à main levée. Elles sont prises par convergence d'avis, ce qui implique que la décision va dans la direction souhaitée par le plus grand nombre. Ainsi, ils essaient de rendre la prise de décision la plus consensuelle possible mais cette dernière n'est pas considérée, par les travailleurs, comme optimale en ce sens que les éléments apportés par la minorité ne se retrouvent pas toujours dans la décision finale.

Selon les différentes personnes interviewées, les réunions se déroulent généralement comme suit : les task forces exposent d'abord le point à discuter aux travailleurs présents lors de la réunion, ensuite ces derniers participent à un tour de questions et enfin s'expriment sur le sujet à discussion. A ce propos, les travailleurs essaient, lorsqu'ils se concertent, de ne pas rentrer dans des débats. Il est important également de mettre en évidence le fait que, la plupart du temps, il y a une grande proportion de personnes qui n'a pas d'avis, ce qui équivaut au consentement. Si une personne s'oppose véritablement à la décision, cette dernière ne sera pas prise. Outre cela, si une décision pose réellement problème, elle aura tendance à être reportée à une prochaine réunion, voire même à être totalement abandonnée. Ainsi, la prise de décision peut demander beaucoup de temps pour les travailleurs.

### **Section 3.3 : Un processus décisionnel égalitaire ?**

Nous l'avons bien compris, chez Equal Partners, chaque travailleur a la possibilité de participer au processus de prise de décision. Mais tous les travailleurs participent-ils au processus

décisionnel de manière égalitaire pour autant ? Nous nous attardons ici, sur cette question de la participation égalitaire des travailleurs à la prise de décision au sein d'Equal Partners.

Comme vu dans la première partie de ce mémoire, une entreprise autogérée est caractérisée par un pouvoir de décision réparti de manière égalitaire entre les travailleurs impliquant que les décisions sont prises en suivant le principe coopératif « une personne, une voix » (Defourny, 1988). En nous basant sur les propos d'un bon nombre de personnes interviewées, nous sommes arrivées à la conclusion que le concept « une personne, une voix » caractérisant Equal Partners était un principe théorique qui ne correspondait pas à la réalité des faits puisque les travailleurs d'Equal Partners ne participent pas vraiment de manière égalitaire au processus décisionnel, en ce sens que tous les travailleurs n'ont pas le même poids décisionnel. En effet, formellement, les travailleurs du cabinet sont tous égaux dans le processus de décision puisque les décisions sont prises suivant le principe coopératif « une personne, une voix » impliquant que tout le monde dispose d'un même pouvoir décisionnel et qu'il n'y a pas un avis qui compte davantage qu'un autre. Informellement, il existe des dynamiques de pouvoir liées à la légitimité ressentie de la personne à donner son avis, elle-même nourrie par son expérience, son âge, son genre, sa personnalité, la reconnaissance des autres, etc. Par conséquent, au niveau formel, tout le monde est bien sur un même pied d'égalité lorsqu'il s'agit de prendre une décision mais, au niveau informel, il y a certaines personnes qui ont un poids décisionnel plus élevé que d'autres. « *Chez Equal, c'est « un homme, une voix » mais il ne faut pas trop se leurrer et imaginer que l'avocat stagiaire qui est fraîchement arrivé va avoir autant de poids que celui qui a 40 ans d'expériences*, décrit Gauthier Rolland, avocat stagiaire. *Il n'y a rien à faire, si je suis en discussion avec quelqu'un de plus âgé et qu'on n'est pas d'accord sur une décision importante chez Equal, c'est cette dernière qui va l'emporter, alors que sur papier, on est tous égaux.* »

Il est important d'ajouter que, dans la réalité des faits, tous les travailleurs d'Equal Partners ne participent pas non plus de manière égalitaire au processus décisionnel en raison du fait que certaines décisions sont prises uniquement par les avocats associés. En effet, Thomas Deridder, avocat stagiaire chez Equal Partners, nous a expliqué qu'en ce qui concerne une minorité de décisions relatives notamment au budget et à l'approbation des comptes annuels, il n'y a que les associés qui ont réellement leur voix à porter. Il souligne son propos en affirmant que, dans un premier temps, il s'agit bien d'une minorité de décisions et que, dans un deuxième temps, si les stagiaires ne peuvent pas participer formellement à certaines décisions puisqu'elles se

prennent lors des réunions d'associés, ils ont tout de même leur mot à dire et peuvent participer aux discussions relatives à ces décisions.

## Conclusion du chapitre

La première partie de ce chapitre se consacre à une brève description de l'organisation autogérée que nous avons choisis d'étudier dans le cadre de ce mémoire, à savoir le bureau d'avocats bruxellois Equal Partners.

La deuxième partie de ce chapitre s'attarde sur l'autogestion caractérisant Equal Partners. Elle démontre, dans un premier temps, le fait qu'Equal Partners peut être définie comme une entreprise autogérée puisque celle-ci présente les attributs d'une forme d'organisation du travail autogérée. En effet, en raison du fait que les critères propres aux entreprises autogérées, identifiés dans le premier chapitre de notre mémoire, ont été retrouvés chez Equal Partners, nous avons pu affirmer que le bureau d'avocats étudié est bien une organisation autogérée. Les critères en question sont le rejet d'une hiérarchie de pouvoir, la participation des travailleurs à la gestion, la participation des travailleurs aux bénéfices et la participation des travailleurs à la propriété. Dans un deuxième temps, cette partie met en évidence la politique salariale mise en place au sein du cabinet d'avocats bruxellois car celle-ci présente des éléments d'autogestion. En effet, elle permet aux travailleurs de s'autogérer plus efficacement et est plus égalitaire en comparaison à celles caractérisant les cabinets d'avocats classiques à la hiérarchie pyramidale.

La dernière partie de ce chapitre s'arrête, quant à elle, sur le processus décisionnel caractérisant Equal Partners. Elle se focalise, tout d'abord, sur les organes décisionnels, de partage de l'information et de discussion mis en place au sein de l'organisation étudiée. Cette partie aborde, ensuite, la question de la consensualité de la prise de décision au sein d'Equal Partners. Il s'avère que les décisions sont prises par convergence d'avis, ce qui implique que la décision va dans la direction souhaitée par le plus grand nombre. Ainsi, selon les travailleurs interviewés, bien qu'ils essayent de rendre la prise de décision la plus consensuelle possible, cette dernière n'est pas optimale car les éléments apportés par la minorité ne se retrouvent pas toujours dans la décision finale. Pour finir, cette partie soulève la question de la participation égalitaire des travailleurs au processus décisionnel caractérisant le bureau d'avocats bruxellois. Sur base des dires des personnes interviewées, nous avons découvert que les travailleurs ne participent pas véritablement de manière égalitaire à la prise de décision, d'une part car le principe théorique « une personne, une voix », caractérisant Equal Partners et impliquant la participation égalitaire des travailleurs au processus décisionnel, ne correspondait pas à la réalité des faits en ce sens que tous les travailleurs n'ont pas le même poids décisionnel, et d'autre part car certaines décisions sont prises uniquement par les avocats associés.

## Chapitre 6 : La présentation des résultats obtenus

Dans ce chapitre, nous exposons les données empiriques que nous avons recueillies en effectuant nos divers entretiens individuels de type semi-directifs. Pour cela, nous procédons, comme nous l'avons expliqué auparavant, à une analyse thématique.

Avant de commencer, il est important de noter qu'afin de structurer notre analyse thématique de la manière la plus claire possible, nous avons séparé ce chapitre en deux grandes sections. Ces deux sections comportent les facteurs de bien-être au travail en lien avec le modèle d'autogestion caractérisant Equal Partners que nous avons dégagé sur base des propos tenus par les travailleurs de l'organisation lors de leur entretien. La première section se concentre sur les facteurs de bien-être au travail, liés à l'autogestion caractérisant le cabinet d'avocats, hormis le facteur de « l'implication et de la participation au processus décisionnel » puisque nous abordons ce facteur de bien-être au travail dans la deuxième section de ce chapitre. En effet, nous avons décidé de lui accorder une section qui lui est propre étant donné que ce facteur particulier de bien-être au travail est, rappelons-le, au cœur de notre question de recherche.

### Section 1 : Les facteurs de bien-être au travail en lien avec l'autogestion

Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction de ce chapitre, cette section se consacre aux facteurs de bien-être au travail en lien avec le modèle d'autogestion caractérisant le cabinet d'avocats. Outre le facteur de bien-être au travail qu'est « l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel » qui est, pour rappel, décrit amplement dans la section suivante (cf. Section 2 : Le facteur de l'implication et de la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail), nous avons identifié six autres de ces facteurs de bien-être au travail qui sont : « l'absence formelle de hiérarchie de pouvoir », « l'autonomie des travailleurs », « la responsabilisation des travailleurs », « l'apprentissage des travailleurs », « la rémunération des travailleurs » ainsi que « les relations interpersonnelles au travail ».

<b>Les facteurs de bien-être au travail en lien avec l'autogestion</b>	
L'absence formelle de hiérarchie de pouvoir	
L'autonomie des travailleurs	<i>L'autonomie sur les tâches</i>
	<i>L'autonomie sur le temps de travail</i>
La responsabilisation des travailleurs	
L'apprentissage des travailleurs	
La rémunération des travailleurs	
Les relations interpersonnelles au travail	
L'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel	

### **Section 1.1 : L'absence formelle de hiérarchie de pouvoir**

Plusieurs travailleurs de l'organisation nous ont mentionné l'importance de l'absence formelle de hiérarchie de pouvoir chez Equal Partners comme un facteur leur permettant de se sentir bien au travail. Pour certains travailleurs, l'absence formelle de hiérarchie de pouvoir permet aux travailleurs de ne pas éprouver un sentiment de supériorité ou d'infériorité par rapport à leurs collègues et de ne pas être coincé dans un rapport supérieur-subalterne, ce qu'ils identifient comme étant une réelle source d'épanouissement.

Néanmoins, pour d'autres travailleurs interviewés, parmi lesquels Camille de Bueger, avocate associée chez Equal Partners, cette absence formelle de hiérarchie de pouvoir, qui met tout le monde sur un même pied d'égalité, implique qu'il n'y a plus une personne de référence qui a le rôle de venir dire aux travailleurs quand ils en font trop ou, au contraire, pas assez. Dès lors, les travailleurs doivent endosser le rôle de cette personne de référence pour eux-mêmes, ce qui peut parfois créer une réelle fatigue au travail. « (...) *du fait que ce sont des entreprises qui sont complètement horizontales, il n'y a personne qui va prendre le rôle de venir vous dire là-dessus tu en fait trop, pas assez*, affirme Camille de Bueger, avocate associée chez Equal Partners. *Et donc, en fait, tu es tout le temps le propre juge de toi même et ça, c'est très fatigant* ».

### **Section 1.2 : L'autonomie des travailleurs**

#### ***Section 1.2.1 : L'autonomie sur les tâches***

Beaucoup de personnes travaillant chez Equal Partners nous ont mentionné, comme facteur important de bien-être au travail, le fait d'avoir de l'autonomie sur leurs tâches. Les travailleurs du cabinet d'avocats disposent d'une autonomie sur leurs tâches notamment par le fait qu'ils peuvent gérer leurs dossiers comme ils le souhaitent, et ce de manière autonome, du moment

que les buts poursuivis sont atteints. Ils ont également la possibilité de prendre véritablement des initiatives et de faire part de celles-ci à leurs collègues ainsi que de les mettre en œuvre, sans devoir passer par une quelconque hiérarchie au préalable. Selon un grand nombre de personnes interviewées, cette autonomie permet aux travailleurs de se sentir véritablement responsable de leur travail et de ne dépendre de personne d'autre, ce qui leur procure du bien-être professionnel.

### ***Section 1.2.2 : L'autonomie sur le temps de travail***

Nombreuses sont les personnes travaillant chez Equal Partners qui nous ont fait part du fait qu'elles considéraient leur autonomie sur leur temps de travail comme un facteur de bien-être au travail. Plus précisément, les travailleurs disposent d'une autonomie sur leur temps de travail en ce sens qu'ils ont la possibilité de gérer leur temps de travail comme ils le désirent, et ne doivent pas rendre des comptes en permanence à quiconque quant à leur présence au bureau. De même, en plus de bénéficier d'une réelle flexibilité quant à leurs horaires de travail, les travailleurs ont également l'opportunité de privilégier le télétravail.

Selon plusieurs personnes interviewées, le fait de bénéficier d'une réelle liberté d'organisation de leur temps de travail et de leur agenda au sein de l'entreprise, sans que personne ne soit là pour juger et remettre cela en question, leur procure du bien-être au travail. *« Je n'ai aucun problème pour m'absenter une demi-journée, ne pas venir une journée au boulot du moment que je préviens, il n'y a pas de soucis, avance Linli Pan-Van de Meulebroeke, avocate stagiaire chez Equal Partners. Et le fait de ne pas devoir rendre de comptes en permanence sur notre présence au bureau, je pense que c'est un vrai facteur de bien être. Mon bien-être est lié au fait que j'ai beaucoup de liberté dans l'organisation de mon temps, ça, c'est très clair ».* À ce sujet, Sophie Jacques, avocate associée chez Equal Partners, a tout de même ajouté que la présence de ce facteur de bien-être au travail est favorisée au sein de leur organisation en raison du fait que les travailleurs bénéficient du statut d'indépendant.

### **Section 1.3 : La responsabilisation des travailleurs**

Certaines personnes travaillant chez Equal Partners nous ont fait part du fait qu'elles considéraient leur responsabilisation comme un facteur de bien-être au travail. Cette responsabilisation leur procure du bien-être professionnel en raison du fait qu'elle permet aux

membres du cabinet d'avocats de se sentir valorisés dans leur travail ainsi que d'y trouver du sens.

Néanmoins, nous avons pu remarquer, lors des divers entretiens effectués, que cette responsabilisation des travailleurs pouvait également causer des difficultés à certains membres du cabinet d'avocats.

Le premier problème lié à cette responsabilisation est que plusieurs travailleurs ressentent, au contraire, un manque de valorisation de certaines de leurs responsabilités, ce qui a un impact défavorable sur leur bien-être au travail. En effet, le fait de devoir s'occuper de la partie non facturable du cabinet, c'est-à-dire de la gestion en tant que telle de la boîte, leur cause du stress ainsi que de la frustration car, ce qu'ils font en dehors de la gestion de leur dossier, est difficilement valorisable. « *Quand on envoie, par exemple, des mails pour le service de nettoyage, pour la commande des fruits, c'est difficilement valorisable et ça crée donc du stress,* décrit Sophie Jacques, avocate associée chez Equal Partners ». À ce sujet, Pierre Slegers, fondateur et ancien avocat associé chez Equal Partners, nous a justement confié que plusieurs personnes avaient quitté le cabinet d'avocats parce qu'elles avaient rencontré des difficultés notamment en lien avec un manque de reconnaissance d'un travail qui n'est pas toujours visible.

Le deuxième problème lié à la responsabilisation des travailleurs est que cette dernière peut mener, pour certains, à un surengagement qui est néfaste à leur bien-être professionnel. Effectivement, certains travailleurs, en fonction de leur âge et de leur traits de caractère, se lancent et s'engagent dans plein de projets et augmentent, ainsi, leurs responsabilités au travail, ce qui peut influencer négativement leur bien-être. Selon les dires d'un bon nombre de personnes interviewées, nous avons compris que personne au sein d'Equal Partners ne contrôle les responsabilités que les travailleurs se mettent sur les épaules et, de ce fait, les travailleurs sont obligés d'apprendre à se connaître et à se poser leurs propres limites pour ne pas se surcharger de responsabilités, ce qui peut engendrer du stress et de la fatigue chez ces derniers, voire un besoin pour eux de parfois devoir relâcher la pression.

#### **Section 1.4 : L'apprentissage des travailleurs**

Un grand nombre de personnes travaillant chez Equal Partners nous a mentionné, comme facteur important de bien-être au travail, le fait d'apprendre sur des sujets variés. En effet, selon

diverses personnes interviewées, les travailleurs du cabinet d'avocats apprennent beaucoup sur la gestion du cabinet en s'impliquant entre autres dans la gestion des finances, des ressources humaines ou encore de la logistique. Dès lors, tous ces apprentissages, aussi enrichissants que valorisants, impactent positivement leur bien-être au travail.

Néanmoins, comme le mentionne Audrey Baeyens, le fait d'apprendre sur la gestion d'une boîte en étant impliqué dans la gestion du cabinet d'avocats et donc sur le tas n'est pas forcément évident pour tous les travailleurs car les membres du cabinet d'avocats n'ont pas appris à gérer une boîte à l'université dans le cadre de leurs études de droit.

### **Section 1.5 : La rémunération des travailleurs**

Plusieurs personnes travaillant chez Equal Partners nous ont mentionné la rémunération comme étant un facteur propice à leur bien-être professionnel. Pour rappel, dans le chapitre précédent, nous avons consacré une section à l'explication de leur politique salariale quelque peu particulière puisque chez Equal Partners, les travailleurs ont le pouvoir de déterminer eux-mêmes, tous les six mois, leur propre salaire pour les six mois à venir (cf. Chapitre 5 : La présentation de l'étude de cas).

Compte tenu des propos de plusieurs personnes interviewées, la politique de rémunération caractérisant Equal Partners et plus particulièrement le fait que les travailleurs puissent choisir leur propre salaire et qu'ils puissent, dès lors, choisir d'être rémunérés comme ils estiment qu'ils le valent, leur permet d'éviter certaines frustrations.

Thomas Deridder, avocat stagiaire chez Equal Partners, nous a fait part du fait que la politique salariale caractérisant le cabinet d'avocats participait à son bien-être professionnel en raison de la clarté des conditions salariales. Celui-ci nous a confié qu'il n'aurait probablement pas mentionné le facteur de la rémunération comme facteur de bien-être au travail si nous l'avions interrogé quelques mois auparavant. L'ayant interrogé pendant la période de crise sanitaire liée au COVID-19, celui-ci nous a fait part du fait que cette crise lui avait permis de réaliser que la clarté des conditions salariales dont il bénéficie chez Equal Partners est un élément contribuant à son bien-être au travail. Selon lui, dans une période de crise comme celle-ci, cet élément est crucial afin de se sentir bien au travail. « *Avoir ce cadre-là très clair de dire ma rémunération, c'est autant, elle est fixée, on sait qu'elle rentre dans un cadre collectif global qui est soutenable,*

*ça nous permet d'avoir quand même un bien-être au travail qui est vachement amélioré dans une période de crise comme celle qu'on vit actuellement, affirme-t-il ».*

Pour d'autres personnes travaillant chez Equal Partners, la politique salariale et plus particulièrement le fait que les travailleurs puissent choisir leur propre rémunération et qu'ils puissent recevoir un salaire fixe leur procure du bien-être au travail car cela permet d'éliminer les formes de concurrence malsaine entre les travailleurs, engendrées par le système de rémunération caractérisant les gros cabinets d'avocats, et étant considérées comme « *le poison de la vie dans les structures traditionnelles* », selon Eric Gillet, fondateur et avocat associé chez Equal Partners. Ayant travaillé précédemment dans un gros cabinet d'avocats à la structure hiérarchique, il nous a expliqué la concurrence déloyale, liée à la politique salariale, qui y régnait et qui existe au sein des cabinets d'avocats classiques. Dans ces cabinets d'avocats classiques, chaque avocat essaye à tout prix de s'accaparer le plus de dossiers possible au détriment des autres travailleurs afin d'obtenir le plus gros chiffre d'affaires parmi ceux des travailleurs car les travailleurs ont une rémunération variable qui est basée sur leur performance individuelle, cette dernière se construisant sur la non-performance de leurs collègues. En conséquence, le système de rémunération caractérisant Equal Partners est considéré comme une source de bien-être au travail en ce sens qu'il permet aux travailleurs de ne pas être stressé par les dérives qui sont engendrées par le système de rémunération caractérisant les cabinets d'avocats traditionnels.

Cependant, pour certains travailleurs comme Camille de Bueger, avocate associée chez Equal Partners, ce système de rémunération demande aux travailleurs un investissement important puisqu'ils doivent effectuer leur auto-évaluation, compléter leur note de rémunération, analyser les notes de rémunération de chacun de leurs pairs et présenter leur projet de choix salarial devant toute l'équipe, chaque année, lors de deux réunions « rémunération », ce qui peut être fatigant pour ces derniers.

### **Section 1.6 : Les relations interpersonnelles au travail**

Certains travailleurs interviewés nous ont mentionné que le travail en équipe, favorisé par l'autogestion caractérisant le cabinet d'avocats, permet aux travailleurs de bénéficier non seulement d'agréables échanges professionnels et amicaux mais également d'une forte entraide et collaboration, ce qui influence positivement leurs relations interpersonnelles et donc leur

bien-être professionnel. En outre, pour certains travailleurs interviewés, ce travail en équipe favorise le développement de la confiance qu'ils ont envers leurs collègues, ce qui impacte également positivement leurs relations interpersonnelles et donc leur bien-être au travail.

Pour d'autres travailleurs interviewés, l'aménagement des bureaux en open-space, étant aligné avec les principes du modèle d'autogestion caractérisant Equal Partners, facilite, au quotidien, la communication entre les membres de l'organisation, influençant positivement les relations interpersonnelles des travailleurs et donc leur bien-être au travail. *« On avait décidé de travailler en open space car on avait considéré qu'il fallait que l'aménagement des lieux soit en accord avec la culture du cabinet, pointe Eric Gillet, fondateur et avocat associé chez Equal Partners. Et donc, si on voulait une culture de transparence et de communication, il fallait que l'aménagement des lieux le favorise. On a senti à quel point le fait d'être en communication directe en permanence était bénéfique pour le bien-être au travail (...) ».*

Néanmoins, nombreux ont également été les travailleurs qui nous ont expliqué que le modèle d'autogestion caractérisant Equal Partners pouvait influencer négativement leur bien-être professionnel, de par son impact défavorable sur les relations humaines au travail.

En outre, un bon nombre de personnes interviewées ont affirmé qu'au vu du principe autogestionnaire rejetant une hiérarchie de pouvoir formelle caractérisant Equal Partners, certains travailleurs n'osaient pas faire des critiques à leurs collègues et allaient, de ce fait, préférer se taire, ce qui pouvait créer des tensions et des frustrations chez ces travailleurs et ainsi créer des difficultés relationnelles, impactant négativement les relations humaines au travail et donc leur bien-être professionnel.

## **Section 2 : L'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail**

Comme indiqué dans la section précédente, le facteur de bien-être au travail qu'est « l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel » fait l'objet d'une description détaillée dans cette section. En effet, ce facteur requiert une attention particulière puisque, outre le fait qu'il a été mentionné à plusieurs reprises par un bon nombre de personnes interviewées au sein d'Equal Partners, ce dernier est au cœur de notre sujet de mémoire puisque nous étudions, rappelons-le, l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel dans le cadre des entreprises autogérées ainsi que son influence sur le bien-être au travail. Dès lors, cette section aborde dans l'ordre les sujets suivants : « les conditions de

l'implication et de la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail », « les éléments favorables à l'implication et à la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail » et « les difficultés relatives à l'implication et à la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail ».

<b>L'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail</b>		
<i>Les conditions</i>	<i>Les éléments favorables</i>	<i>Les difficultés</i>
Les traits de personnalité adaptés à une prise de décision collective	Le pouvoir d'agir au niveau décisionnel	La gestion des relations interpersonnelles au niveau décisionnel
	Le partage de la responsabilisation des travailleurs au niveau décisionnel	Le manque de consultation des avis des travailleurs et/ou de prise de considération de ceux-ci au niveau décisionnel
La légitimité ressentie par le travailleur ainsi que la légitimité du travailleur aux yeux de ses collègues pour s'exprimer lors de la prise de décision collective	La qualité supérieure des décisions	Le degré élevé de responsabilisation des travailleurs au niveau décisionnel
	La transparence des décisions	La prise de décision lors de périodes financières critiques
		La prise de décision coûteuse en termes de temps

## **Section 2.1 : Les conditions de l'implication et de la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail**

Nous avons identifié, sur base des différents entretiens effectués, deux conditions pour que l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel puisse être un facteur de bien-être au travail. Ces deux conditions sont « les traits de personnalité adaptés à une prise de décision collective » et « la légitimité ressentie par le travailleur ainsi que la légitimité du travailleur aux yeux de ses collègues pour s'exprimer lors de la prise de décision collective ».

### **Section 2.1.1 : Les traits de personnalité adaptés à une prise de décision collective**

Selon les propos d'un bon nombre d'avocats stagiaires interviewés, pour que l'implication et la participation des travailleurs à la prise de décision puisse être un facteur de bien-être au travail, il faut que les travailleurs qui participent au processus décisionnel combinent certains traits de personnalité.

Certaines personnes interviewées ont mis en évidence, tout d'abord, le fait que l'implication des travailleurs dans le processus décisionnel procure du bien-être au travail à ceux qui ont une certaine assurance et qui osent, de ce fait, prendre la parole, s'affirmer et dire ce qu'ils pensent. Ensuite, dans la même optique, d'autres éléments qui ont été mis en avant par les personnes interviewées et qui permettent aux travailleurs d'éprouver du bien-être professionnel lorsqu'ils participent à la prise de décision est leur capacité de décision et d'action ainsi que leur capacité d'assumer eux-mêmes les décisions prises. En outre, l'implication des travailleurs dans le processus décisionnel est également bénéfique sur le plan du bien-être au travail pour les travailleurs qui ont le sens du collectif. « *Il y a des gens qui ont du mal à travailler en équipe, qui ne partagent pas spontanément les informations, par exemple*, décrit Guy de San, consultant en communication et en organisation du travail chez Equal Partners. *C'est pas du tout parce qu'ils ne veulent pas, c'est que ça n'est pas dans leur caractère, c'est plus compliqué pour eux* ». Finalement, nous avons également retenu que les travailleurs qui disposent d'un bon degré d'autonomie et qui savent donc s'organiser et travailler sans être dirigés, se plaisent également à participer à la prise de décision.

### ***Section 2.1.2 : La légitimité ressentie par le travailleur et la légitimité du travailleur aux yeux de ses collègues pour s'exprimer lors de la prise de décision collective***

Nous avons pu dégager des entretiens que la légitimité ressentie par les travailleurs pour s'exprimer lorsqu'ils participent au processus décisionnel est la deuxième condition pour que l'implication et la participation des travailleurs à la prise de décision puisse être un facteur de bien-être au travail. « *Pour certains, devoir participer à la prise de décision avant de se sentir légitime peut-être très pesant*, explique Pierre Slegers, fondateur et ancien travailleur chez Equal Partners ». Selon les différents travailleurs qui se sont prononcés sur les questions de légitimité, il semblerait que la légitimité ressentie par le travailleur pour prendre la parole et partager son avis lors du processus de prise de décision impliquerait forcément la légitimité du travailleur aux yeux de ses collègues.

Selon les dires de plusieurs personnes interviewées, les travailleurs qui participent réellement au processus décisionnel, en ce sens qu'ils ont un réel pouvoir de décision, puisque, pour rappel, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent (Cf. Chapitre 5 : La présentation de l'étude de cas), même si formellement, l'ensemble du personnel au sein de l'organisation a un même poids décisionnel, informellement, les travailleurs ne disposent pas d'un même pouvoir de

décision, sont ceux qui ressentent qu'ils ont une légitimité afin de s'exprimer lors de la participation aux décisions.

Compte tenu des propos de plusieurs personnes interviewées, nous pouvons mettre en évidence le fait que les travailleurs qui se sentent légitimes à prendre part aux discussions et à donner leur avis sur la gestion du cabinet n'éprouvent aucune difficulté à s'exprimer lors du processus décisionnel et ont un impact sur les décisions, ce qui leur procure du bien-être. Pour rappel, nous avons exposé dans le chapitre précédent (Cf. Chapitre 5 : La présentation de l'étude de cas), sur base des différents entretiens effectués, que la légitimité ressentie de la personne à donner son avis est nourrie par son expérience, son âge, son genre, sa personnalité, la reconnaissance des autres, etc.

En revanche, selon plusieurs travailleurs interviewés, certaines personnes ne ressentent pas cette légitimité pour intervenir sur les sujets à discussion concernant la gestion du cabinet, même si, en réalité, l'ensemble du personnel dispose d'une légitimité pour s'exprimer puisqu'il n'y a pas un avis qui compte davantage qu'un autre. Ces personnes vont, de ce fait, soit ne pas prendre la parole, soit exprimer leur opinion mais celle-ci ne sera pas prise en considération par les autres travailleurs. Dans les deux cas, ces dernières ne vont pas influencer sur les décisions. Par conséquent, pour les travailleurs qui ne se sentent pas légitimes à s'exprimer lors du processus décisionnel, le fait de devoir participer à la prise de décision peut s'avérer pénible en raison du fait qu'ils ne disposent pas d'un réel pouvoir de décision.

### **Section 2.2 : Les éléments favorables à l'implication et à la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail**

Nous avons dégagé, sur base des différentes interviews réalisées, quatre éléments favorables à l'implication et à la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail, qui sont les suivants : « le pouvoir d'agir au niveau décisionnel », « le partage de la responsabilisation des travailleurs au niveau décisionnel », « la qualité supérieure des décisions » et « la transparence des décisions ».

### ***Section 2.2.1 : Le pouvoir d'agir au niveau décisionnel***

Selon les dires de plusieurs personnes interviewées, en participant au processus de prise de décision, les travailleurs du cabinet d'avocats ressentent un pouvoir d'agir et cela contribue à leur bien-être.

Malgré le fait qu'il y ait parfois des décisions qui ne sont pas faciles à prendre et à assumer, plusieurs personnes nous ont expliqué, lors de leur entretien, qu'elles aimaient le fait de prendre elles-mêmes les décisions dont l'objet les concernait. Les travailleurs du cabinet d'avocats trouvent que le fait de participer à la prise de décision, plutôt que de subir passivement les décisions prises au-dessus d'eux, est épanouissant en ce sens qu'ils ont une influence sur celles-ci. *« Que ce soit dans une société ou n'importe où ailleurs, il y a des décisions qui sont moins faciles à prendre que d'autres mais je préfère les prendre moi-même que de les subir, raconte Patrick Thiel, fondateur et avocat associé chez Equal Partners ».*

Selon Thomas Deridder, avocat stagiaire chez Equal Partners, il n'y a qu'un groupe restreint de travailleurs, dont il fait partie, qui a un réel pouvoir de décision, même si, théoriquement, l'ensemble du cabinet participe au processus décisionnel et influence la prise de décision. *« J'ai l'impression qu'on est un cabinet de 15 personnes qui fonctionne comme si on était 4 en termes de prise de décision, décrit-il ».* Ainsi, le fait d'avoir un réel impact sur les décisions et plus particulièrement sur celles qui concernent la manière dont l'entreprise va évoluer, lui procure du bien-être, dû au fait qu'il dispose d'un grand pouvoir décisionnel.

Plusieurs avocats stagiaires nous ont expliqué qu'ils appréciaient le fait de participer aux réunions au cours desquelles des sujets relatifs à la gestion du cabinet, tel que le budget, sont abordés et de disposer d'un espace pour s'exprimer et influencer les décisions, ce qui n'est pas le cas dans des cabinets d'avocats traditionnels où l'implication des stagiaires se résume uniquement à la gestion des dossiers puisqu'ils n'ont pas leur mot à dire sur les décisions qui concernent la gestion du cabinet. *« Ce qui est super important pour moi, c'est l'espace qu'on me donne pour m'exprimer au sein du cabinet, affirme Linli Pan-Van de Meulebroeke, avocate stagiaire chez Equal Partners. Je sens véritablement qu'en tant que stagiaire, en dehors de l'aspect purement professionnel relatif à la gestion des dossiers où là on est plutôt en mode apprentissage et donc on écoute beaucoup ce qu'on nous dit, pour tout ce qui concerne la*

*gestion du cabinet en tant que tel, j'ai vraiment la possibilité de lancer des idées et des initiatives ».*

### ***Section 2.2.2 : Le partage de la responsabilisation des travailleurs au niveau décisionnel***

Selon les propos tenus par plusieurs personnes lors de leur entretien, nous avons compris que, en raison du fait que l'ensemble du personnel soit impliqué dans le processus de prise de décision, la responsabilité des travailleurs relative à la prise de décision est partagée entre ces derniers et que cela contribue à leur bien-être.

Selon plusieurs personnes interviewées, le fait de prendre des décisions de manière collective est rassurant car la responsabilité est portée par tout le monde au sein de l'organisation, ce qui n'est pas le cas lorsqu'un groupe restreint de personnes dans l'organisation est chargé de prendre les décisions.

D'ailleurs, Eric Gillet, fondateur et avocat associé chez Equal Partners, nous a expliqué que le fait d'être impliqué dans le processus décisionnel ne le dérangeait pas du tout mais qu'il préférerait que les décisions se prennent sans sa participation. Il remarque qu'il ne doit plus participer à l'ensemble du processus décisionnel et que les décisions peuvent se prendre sans qu'il doive apporter sa contribution à la prise de décision. En effet, chacun au sein du cabinet assume ses propres responsabilités et s'implique, de ce fait, dans le processus décisionnel concernant la gestion du cabinet. *« Je trouve ça génial de voir que le cabinet fonctionne, que les gens se sont inscrits dans cette structure et qu'ils participent à la prise de décision, ajoutez-il ».* Ainsi, le fait de ne pas devoir s'impliquer dans toutes les prises de décision et de voir que les travailleurs participent au processus décisionnel lui procure du plaisir. D'autres personnes, lors de leur entretien, ont rejoint son propos en affirmant qu'il leur était plaisant d'avoir la possibilité et non l'obligation de participer à la prise de décision car cela leur permettait de s'impliquer dans les différents processus décisionnels relatifs aux sujets qui les intéressaient et, en revanche, de ne pas devoir partager leur avis sur des questions qui leur étaient ennuyeuses.

### ***Section 2.2.3 : La qualité supérieure des décisions***

Certaines personnes interviewées ont affirmé que, en raison du fait que l'ensemble du personnel soit impliqué dans le processus de prise de décision, les travailleurs du cabinet d'avocats prennent des décisions de qualité supérieure et que cela contribue à leur bien-être.

Selon les dires d'un bon nombre de personnes interviewées, bien que la plupart du temps, il y a une grande proportion de personnes qui n'a pas d'avis, le fait d'avoir l'ensemble du personnel qui participe au processus décisionnel et qui a, de ce fait, la possibilité d'exprimer son opinion, a pour conséquence que davantage d'avis sont partagés sur le point à discuter, en comparaison au nombre d'opinions qui seraient exprimées si les seules personnes impliquées dans le processus de prise de décision et donc les seules personnes donnant leur avis étaient celles qui rendaient la décision finale. Par conséquent, la décision est de qualité supérieure car le groupe restreint de travailleurs chargés de rendre la décision finale tient compte des avis exprimés par l'ensemble des travailleurs du cabinet d'avocats avant de prendre cette décision. En effet, selon les travailleurs, la qualité d'une décision prise, de manière générale, est proportionnelle au nombre d'avis pris en considération par les travailleurs rendant la décision.

Sur base des propos de Carole Billiet, avocate associée chez Equal Partners, nous avons retenu que les processus décisionnels impliquant l'ensemble des travailleurs ont de beaux résultats en raison du fait que les discussions tenues lors des réunions regroupant l'ensemble du personnel sont intéressantes, grâce au nombre élevé de personnes y participant.

#### ***Section 2.2.4. : La transparence des décisions***

Selon plusieurs travailleurs interviewés, le fait que l'ensemble du personnel ait la possibilité de participer au processus de prise de décision contribue à leur bien-être car les décisions sont transparentes.

Nous avons relevé lors des entretiens de certains travailleurs que le fait de se réunir dans l'optique de prendre des décisions en ce qui concerne la gestion du cabinet permet aux travailleurs, outre le fait d'obtenir l'information par les personnes qui sont directement impliquées dans le traitement de l'objet de la discussion, de prendre part à la discussion afin d'exprimer leur opinion et d'écouter les avis de chacun. Ces réunions permettent aux travailleurs, même s'ils ne sont pas d'accord avec une décision qui est prise, de connaître les raisons de l'adoption d'une décision, ce qui, selon les dires de beaucoup de personnes interviewées, contribue à leur bien-être.

Gautier Rolland, avocat stagiaire chez Equal Partners, nous a fait part du fait qu'il appréciait de pouvoir acquérir l'information des travailleurs des task forces, c'est-à-dire des personnes

directement impliquées dans l'objet de la discussion, et non pas par d'autres travailleurs qui leur auraient transféré l'information après l'avoir potentiellement déformée. « *Je trouve ça assez important pour forger son propre avis, pour ne pas se laisser influencer par des personnes qui vont voir des chiffres, des discussions et après vont les transmettre à d'autres mais selon leurs perceptions, et je trouve ça assez angoissant d'être juste face à des dictons, etc. Je trouve ça beaucoup plus simple d'être face aux vraies choses, aux vrais éléments de discussion, explique-t-il* ». En effet, les task forces exposent le point à discuter aux travailleurs présents lors de la réunion, ce qui permet à ces derniers d'obtenir l'information par les personnes qui traitent directement le sujet de discussion. Le fait d'avoir directement accès à l'information sans passer par l'intermédiaire d'autres personnes permet aux travailleurs de forger leur propre avis sans se laisser influencer par les opinions de ces intermédiaires. En outre, il est important de souligner que, même si les travailleurs n'ont pas eu le temps de participer à une réunion et ainsi à la prise de décision, ils peuvent avoir accès à l'entièreté de l'information et aux décisions qui ont été prises, concernant la gestion du cabinet.

### **Section 2.3 : Les difficultés relatives à l'implication et à la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail**

Nous avons identifié, sur base des différents entretiens effectués, cinq difficultés relatives à l'implication et à la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail, qui sont les suivantes : « les difficultés relatives à la gestion des relations interpersonnelles au niveau décisionnel », « les difficultés relatives à un manque de consultation des avis des travailleurs et/ou de prise de considération de ceux-ci au niveau décisionnel », « les difficultés relatives à un degré élevé de responsabilisation des travailleurs au niveau décisionnel », « les difficultés relatives à la prise de décision lors de périodes financières critiques » et « les difficultés relatives à la prise de décision coûteuse en termes de temps ».

#### ***Section 2.3.1 : Les difficultés relatives à la gestion des relations interpersonnelles au niveau décisionnel***

Un bon nombre de travailleurs interviewés nous ont fait part du fait qu'ils se sont sentis blessés à plusieurs reprises par certaines critiques émises lorsque l'ensemble du personnel se réunissait dans l'optique de prendre une décision. En effet, il arrive que des travailleurs se sentent vexés et aient même besoin de plusieurs jours pour se remettre debout après avoir reçu un jugement dur au cours d'une réunion. « *Il y a parfois des questions qui sont difficiles, qu'il faut aborder*

*mais qui ne sont pas toujours très plaisantes, développe Audrey Baeyens, avocate associée chez Equal Partners. Il y a des discussions, des critiques qui m'ont par le passé blessé et qui ont fait qu'à certains moments, je ne me sentais pas bien dans ma peau ».* Ainsi, en nous basant sur leurs propos, nous avons également compris que, du fait que l'ensemble du personnel soit inclus dans le processus de prise de décision et prenne part aux discussions, il se peut que, lorsqu'une personne émet une critique, d'autres soutiennent sa critique et s'allient de ce fait à cette dernière, ce qui a pour conséquence que la personne visée par la critique se sente agressée.

Plusieurs personnes interviewées ont mis en évidence le fait que les travailleurs du cabinet ont des façons de penser et des personnalités totalement différentes et, de ce fait, lorsqu'une remarque est émise, il arrive parfois que, d'une part, certains travailleurs ne comprennent pas ce que l'émetteur de la remarque ait voulu dire et que, d'autre part, en fonction des traits de personnalité de chacun, certains travailleurs prennent personnellement les remarques alors qu'elles ne leur étaient pas destinées.

Selon les propos tenus par d'autres travailleurs interviewés, certaines personnes ont d'ailleurs plus de mal que d'autres à supporter les critiques et certains travailleurs, au sein du cabinet d'avocats, n'ont pas le talent de dire les choses sans blesser aucunement.

### ***Section 2.3.2 : Les difficultés relatives à un manque de consultation des avis des travailleurs et/ou de prise de considération de ceux-ci au niveau décisionnel***

Selon certaines personnes interviewées, il arrive qu'il y ait un manque de consultation des avis de tous, de par le fait que les task forces prennent parfois des décisions sans recueillir l'avis des travailleurs parce qu'elles estiment qu'il n'est pas nécessaire de consulter l'ensemble du cabinet ou alors parce que la décision doit être prise rapidement et, de ce fait, les task forces n'ont pas le temps d'exposer le point à discuter et de demander l'avis de chacun. Par conséquent, certains travailleurs se sentent frustrés du fait de ne pas avoir pu exprimer leur opinion sur le sujet à discuter puisque, en principe, tous les travailleurs concernés par l'objet de la décision ont l'occasion de partager leur avis et de prendre ainsi part aux décisions. *« Quand j'estime qu'on aurait dû demander mon avis pour certaines décisions qui ont été prises et que ça n'a pas été fait parce que c'était urgent, parce qu'on n'a pas estimé nécessaire de consulter l'ensemble du cabinet sur certaines décisions, alors ça crée des frustrations et je suis plutôt fâchée parce que je pars du principe qu'on doit demander l'avis de tout le monde et que tout le monde devrait avoir l'occasion de prendre part aux décisions qui impliquent tout le monde,* avance Sophie

Jacques, avocate associée chez Equal Partners ». Des tensions peuvent également émerger lorsque certains travailleurs, qui estiment que leur avis aurait dû être demandé, ne sont pas d'accord avec la décision qui a été prise.

Nous avons également relevé lors des entretiens que certaines personnes considèrent qu'il y a un manque de considération des avis de tous lors du processus décisionnel, de par le sentiment que ce sont toujours les mêmes qui décident. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent (Cf. Chapitre 5 : La présentation de l'étude de cas), même si formellement tout le monde dispose d'un même pouvoir décisionnel et qu'il n'y a pas un avis qui compte davantage qu'un autre, dans la réalité des faits, certains travailleurs disposent d'un plus grand pouvoir de décision que d'autres. En effet, plusieurs avocats stagiaires, lors de leur entretien, nous ont fait part du fait qu'ils ne ressentaient pas un réel pouvoir décisionnel à cause de leur jeune âge et donc de leur manque d'expérience. Valentine de Francquen, avocate associée chez Equal Partners, quant à elle, a ajouté que même si les avis de la majorité des personnes participant à la réunion allaient dans une certaine direction, il suffisait qu'une personne, disposant d'un pouvoir de décision important, exprime une opinion divergente de celle de la majorité, pour que la prise de position de la majorité soit renversée et que la discussion aille dans la direction voulue par cette dernière. Dès lors, certaines personnes se sentent frustrées du fait qu'elles s'impliquent dans le processus décisionnel pour qu'au final, leur avis ne soit pas pris en considération par ceux qui prennent les décisions.

Pierre Slegers, fondateur et ancien avocat associé chez Equal Partners, nous a expliqué, lors de son entretien, que de nombreux travailleurs avaient quitté le cabinet d'avocats, y compris lui-même ainsi que trois autres membres travaillant actuellement au sein du cabinet Swing Law. D'après lui, ces personnes ont décidé de quitter Equal Partners car le rêve qu'on leur avait vendu de gérer tous ensemble le cabinet d'avocats ne correspondait pas à la réalité des faits puisque, selon elles, il leur était demandé de faire ce que seulement quelques personnes estimaient qu'il devait être fait, ce qui leur pesait.

### ***Section 2.3.3 : Les difficultés relatives à un degré élevé de responsabilisation des travailleurs au niveau décisionnel***

Au vu des propos de certains avocats interviewés, le fait de devoir participer à la prise de décision engendrerait chez eux un certain stress puisqu'ils prennent fatalement une part de

responsabilité et que cette responsabilité de devoir prendre des décisions peut peser pour certains travailleurs.

Selon Valentine de Francquen, avocate associée chez Equal Partners, prendre part aux décisions demande beaucoup d'énergie aux travailleurs puisque les responsabilités de ces derniers, relatives au processus décisionnel, sont à rajouter à leurs responsabilités déjà importantes d'avocats.

En nous basant sur les propos d'un bon nombre d'avocats stagiaires interviewés, nous avons compris qu'ils ressentent une certaine pression à devoir prendre des décisions alors qu'ils considèrent qu'ils ont bien souvent trop peu de recul ou d'expérience pour pouvoir les prendre. *« Ce n'est pas toujours simple quand on vient nous poser des questions par rapport au budget, ou ce genre de choses, décrit Camille de Bueger, avocate stagiaire chez Equal Partners. En général je n'ai pas d'avis parce que j'ai une vague idée mais quelqu'un qui aura 20 ou 30 ans d'expérience derrière lui, il a souvent des idées beaucoup plus construites que ce que moi je peux avoir »*. Certains avocats stagiaires nous ont également fait part du fait qu'il n'était pas toujours évident pour eux de devoir porter sur leurs épaules la responsabilité de devoir prendre des décisions en ce qui concerne la gestion du cabinet en même temps que l'apprentissage de leur métier d'avocat.

#### ***Section 2.3.4 : Les difficultés relatives à la prise de décision lors de périodes financières critiques***

Selon diverses personnes interviewées, lorsque la situation financière du cabinet se détériore, il y a des retombées sur le bon fonctionnement du processus de prise de décision. En effet, lors de périodes financières critiques, le stress subi par les travailleurs rend les échanges lors des réunions plus difficiles. *« Quand au niveau des revenus professionnels, au niveau financier, le cabinet a un moment un peu plus difficile, le niveau de tolérance, etc. est moindre par rapport à tout ce processus, soutient Carole Billiet, avocate associée chez Equal Partners »*. Le bon fonctionnement du processus décisionnel est donc aidé par une bonne situation financière du cabinet d'avocats. A titre illustratif, durant les premières années qui ont suivi la création d'Equal Partners, le stress subi par les travailleurs était assez conséquent en raison des difficultés financières rencontrées par l'organisation, ce qui a engendré des retombées importantes sur le bon fonctionnement du processus décisionnel, en ce sens que le niveau de tolérance des travailleurs était moindre.

Certains anciens travailleurs ayant quitté Equal Partners il y a peu afin de créer leur propre cabinet, ont mis en évidence le fait qu'ils ont décidé de réduire le poids de la finance, notamment puisque le stress subi par les travailleurs est important lorsque la situation financière du cabinet va mal et que ce stress engendre des difficultés au niveau des échanges entre les travailleurs participant aux réunions. C'est pourquoi leur cabinet, Swing Law, a de ce fait, diminué sa charge d'emprunt et d'investissement. En effet, en raison du fait que ces travailleurs ont réduit les coûts d'emprunts et d'investissement, une baisse des activités de l'organisation a, comme conséquence, l'émergence de problèmes financiers moindres ainsi qu'une moindre augmentation du stress chez les travailleurs, ce qui limite la difficulté des échanges lors des prises de décision.

### ***Section 2.3.5 : Les difficultés relatives à la prise de décision coûteuse en termes de temps***

Nous avons relevé lors des entretiens que, en raison du fait que les travailleurs forment une équipe de dix-sept personnes, la prise de décision est coûteuse en termes de temps puisqu'il faut d'abord que les travailleurs qui participent à la réunion donnent leur avis, et ensuite qu'ils parviennent à faire converger les avis de chacun. Le processus de prise de décision est également coûteux en termes de temps puisque, lorsque les travailleurs ne parviennent pas à un consensus, une autre réunion doit être planifiée afin qu'ils réussissent à faire converger les avis de chacun. D'ailleurs, selon certaines personnes interviewées, des tensions peuvent émerger lorsqu'il est difficile de trouver un consensus, ce qui peut causer du stress chez certains travailleurs participant à la réunion.

Plusieurs personnes interviewées ont mis en évidence le fait que la prise de décision requiert d'autant plus de temps lorsque l'objet de la décision est important. En outre, cette lenteur du processus décisionnel relatif à un sujet majeur de discussion cause une certaine frustration et un investissement moindre chez les travailleurs traitant directement l'objet de la décision et s'occupant du suivi de la décision.

D'ailleurs, dans la même optique, Camille de Bueger, avocate stagiaire chez Equal Partners, a mis en évidence le fait que, même s'il y a peu de réunions organisées à ce sujet, quand les réunions abordent des questions stratégiques, il est véritablement difficile d'arriver à une décision et bien souvent aucune décision n'est prise.

Par contre, d'autres travailleurs ont insisté sur le fait que la prise de décision peut être très fatigante également lorsque la discussion dure longtemps et que l'objet de celle-ci n'est, au contraire, pas très important. « *Parfois, on a des longues discussions sur des virgules et l'implication de la virgule, et c'est juste crevant quoi*, affirme Valentine de Francquen, avocate associée chez Equal Partners. *À ce moment là, ça ne contribue plus à mon bien-être car c'est beaucoup d'énergie pour pas grand-chose* ». Ils ont ajouté que la conversation peut prendre du temps, notamment en raison du fait que certaines personnes aiment s'exprimer et s'accaparent de ce fait la discussion, voire parce que certaines personnes sont trop minutieuses et se soucient de détails qui n'ont pas d'importance.

Finalement, selon les dires d'un bon nombre de personnes interviewées, lorsqu'un collaborateur se montre difficile ou lorsque le point à discuter exposé par la task force est un point délicat, les participants à la réunion n'arrivent souvent pas à se mettre d'accord et la réunion est alors reportée ultérieurement. Lors de la réunion suivante, les travailleurs n'arriveront pas davantage à faire avancer la discussion car ils n'auront, en fait, pas véritablement envie d'aborder le sujet sensible en question et donc cette deuxième réunion ne permettra pas non plus aux travailleurs d'aboutir à une décision. Par conséquent, ce processus demande du temps et de l'énergie aux travailleurs et, au final, le sujet de la discussion peut être mis au placard.

***Le facteur du nombre de travailleurs participant au processus décisionnel expliquant la lenteur de la prise de décision :***

Deux personnes ayant travaillé chez Equal Partners et qui ont, par la suite, quitté le cabinet afin de fonder leur propre cabinet, nous ont fait part du fait qu'elles estimaient que la prise de décision était coûteuse en termes de temps en raison du fait que l'ensemble du personnel était trop nombreux. En effet, plus il y a de personnes au sein d'une équipe de travail, plus il y a d'opinions à recueillir et à faire converger. En outre, si le nombre de travailleurs au sein de l'équipe grandit, le risque d'être en présence d'opinions fortes et contrastées et donc de conflits entre certains travailleurs participant à la réunion augmente également.

Ils nous ont également affirmé que, au sein du cabinet d'avocats Swing Law, il arrive que des travailleurs aient des opinions divergentes qui entrent en conflit mais que c'est beaucoup plus facile et rapide pour les travailleurs de ce cabinet de trouver un consensus puisque leur équipe se compose uniquement de quatre personnes. « *I do think that the more you are, the more opinions you have, the stronger opinions you have and bigger are the chances that different*

*opinions clash*, explique Charlotte Poulussen, ancienne avocate stagiaire chez Equal Partners. *At Swing Law, we also have sometimes different opinions and opinions clash, but it remains easier with 4 people to find a consensus than with 17 people. So, I think that horizontal structures are very good for wellbeing and the involvement of the workers but when you reach a certain amount of people who have to participate in the decision-making process, it becomes difficult* ».

Selon ces deux mêmes personnes, au vu du nombre de travailleurs qui étaient impliqués dans le processus décisionnel au sein du cabinet Equal Partners, il devenait difficile, dans un premier temps, pour chacun de s'exprimer librement, et, dans un deuxième temps, de parvenir à un consensus, ce qui a causé chez eux un sentiment de frustration et de déception. « *La taille du groupe n'a pas permis, à mon sens, au vu de ma vision de ce qu'est l'implication de tous et de chacun, à chacun de s'exprimer aussi librement que je l'aurais espéré*, explique Pierre Slegers, fondateur et ancien travailleur chez Equal Partners ». Ils estiment que ces deux difficultés, impliquant une prise de décision coûteuse en termes de temps, émergent lorsque le nombre de travailleurs composant l'équipe de travail autogérée dépasse un seuil trop important, qu'ils considèrent tourner au tour de douze personnes.

## Chapitre 7 : L'analyse des résultats obtenus

Nous arrivons maintenant à une partie cruciale de notre mémoire, puisque cette dernière comporte, dans un premier temps, les liens que nous avons effectués entre les données empiriques exposées dans le chapitre précédent et notre revue de littérature, et dans un deuxième temps, la réponse à notre question de recherche.

Nous avons décidé de séparer ce chapitre en trois grandes sections. Les deux premières sections se concentrent sur les mises en relation des données empiriques et de notre revue de littérature, et plus particulièrement des modèles de bien-être au travail que nous avons exposé dans le deuxième chapitre de la première partie de notre mémoire (cf. Chapitre 2 : Le bien-être au travail). La première section se rapporte aux facteurs de bien-être au travail en lien avec l'autogestion, hormis le facteur de « l'implication et de la participation au processus décisionnel » puisqu'il est abordé dans la deuxième section de ce chapitre. En raison du fait que le facteur de « l'implication et de la participation au processus décisionnel » est au cœur de notre question de recherche, nous avons, en effet, décidé de lui consacrer une section qui lui est propre et de procéder à une analyse en profondeur de ce facteur, ce qui nous permettra finalement de répondre, dans la dernière section, à notre question de recherche.

Pour rappel, suite au deuxième chapitre de la première partie de notre mémoire (cf. Chapitre 2 : Le bien-être au travail), nous avons décidé, après avoir défriché la littérature scientifique, de retenir, comme modèle de bien-être au travail, le modèle de Wilson et al. (2004), que nous trouvons le plus pertinent pour notre sujet de mémoire. Dès lors, les deux premières sections se focalisent sur les liens pouvant être effectués avec ce modèle en particulier. Néanmoins, afin d'obtenir une analyse la plus riche possible, nous effectuons également, dans ces deux premières sections, des liens avec les modèles de bien-être au travail d'autres auteurs que nous avons également mentionnés au sein de notre revue de littérature.

### Section 1 : Les facteurs de bien-être au travail en lien avec l'autogestion

Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction de ce chapitre, cette section se consacre aux liens que nous avons effectués entre les données empiriques, exposées dans le chapitre précédent, et relatives aux facteurs de bien-être au travail en lien avec l'autogestion, hormis le

facteur de « l'implication et de la participation au processus décisionnel », et notre revue de littérature, et plus particulièrement les modèles de bien-être au travail.

Pour rappel, nous avons identifié, outre le facteur de bien-être au travail qu'est « l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel », les six autres facteurs de bien-être au travail suivants, en lien avec le modèle d'autogestion caractérisant Equal Partners : « l'absence formelle de hiérarchie de pouvoir », « l'autonomie des travailleurs », « la responsabilisation des travailleurs », « l'apprentissage des travailleurs », « la rémunération des travailleurs » ainsi que « les relations interpersonnelles au travail ».

### **Section 1.1 : L'absence formelle de hiérarchie de pouvoir**

L'absence formelle de hiérarchie de pouvoir est un facteur de bien-être au travail ayant été mentionné par plusieurs personnes travaillant chez Equal Partners. Pour rappel, formellement, il n'y a pas de hiérarchie de pouvoir présente au sein du cabinet d'avocats, ce qui met, en conséquence, tous les travailleurs, sur un même pied d'égalité.

Sur base du modèle de Wilson et al. (2004), un lien peut être effectué avec la dimension de « justice organisationnelle ». En effet, Wilson et al. (2004) mentionnent l'importance de bénéficier d'une équité au niveau organisationnel, notamment procédurale, c'est-à-dire quant à la manière dont les règles sont appliquées au sein de l'organisation (Delobbe, 2009 ; Tremblay, 2012 ; Wilson et al., 2004). Morin & Gagné (2009), quant à eux, identifient l'importance de la rectitude morale, en attestant que le travail ne doit pas simplement respecter des valeurs humaines mais également de justice et d'équité (cité dans Tremblay, 2012). Finalement, Côté, Tremblay & Audrey (2012) soutiennent l'importance de la culture organisationnelle dont ils identifient à ce sujet, comme caractéristiques essentielles, le fait de disposer de valeurs de justice et d'équité au sein de l'organisation.

Sur base de ce qui a été dit lors des entretiens individuels, nous avons relevé que le facteur de l'absence formelle de hiérarchie de pouvoir, mettant l'ensemble des travailleurs sur un même pied d'égalité, est considéré comme un facteur de bien-être au travail, parce que cette absence formelle de hiérarchie de pouvoir permet aux travailleurs de ne pas éprouver un sentiment de supériorité ou d'infériorité par rapport à leurs collègues et de ne pas être coincé dans un rapport supérieur-subalterne, ce qui est pour eux une réelle source d'épanouissement.

Néanmoins, nous avons découvert que ce facteur peut influencer négativement le bien-être au travail parce que cette absence formelle de hiérarchie de pouvoir implique qu'il n'y a plus une personne de référence qui a le rôle de venir dire aux travailleurs quand ils en font trop ou, au contraire, pas assez. Ces derniers doivent, dès lors, endosser le rôle de cette personne de référence pour eux-mêmes, ce qui engendre de la fatigue au travail. A ce propos, Danna et Griffin (1999) identifient, comme pouvant être nuisible à la santé au travail, la demande psychologique relative aux charges demandées, sur base de la quantité, de l'intensité voire de la complexité de certaines charges pouvant être exigées (Delobbe, 2009 ; Mu Karen & Griffin, 1999 ; Tremblay, 2012).

## **Section 1.2 : L'autonomie des travailleurs**

### ***Section 1.2.1 : L'autonomie sur les tâches***

Le fait d'avoir de l'autonomie sur les tâches au travail est un facteur de bien-être au travail ayant été mentionné par de nombreuses personnes travaillant au sein du cabinet d'avocats. Pour rappel, les travailleurs peuvent gérer leurs dossiers comme ils le souhaitent ainsi que prendre des initiatives et les mettre en œuvre, et ce, de manière autonome, sans devoir passer par une quelconque hiérarchie au préalable.

Sur base du modèle de Wilson et al. (2004), un lien peut être effectué avec la dimension d'« autonomie et contrôle ». En effet, Wilson et al. (2004) mentionnent l'importance de bénéficier d'un degré de liberté, d'indépendance et de discrétion afin d'organiser son travail (Delobbe, 2009 ; Tremblay, 2012 ; Wilson et al., 2004). Karasek (1979) identifie également l'importance du concept d'autonomie et de contrôle des travailleurs sur leur travail (Delobbe, 2009 ; Mu Karen & Griffin, 1999 ; Tremblay, 2012). Quant à Morin & Gagné (2009), ils mentionnent l'importance de l'autonomie, cette dernière faisant référence à la possibilité de pouvoir déterminer la façon de faire son travail (cité dans Tremblay, 2012).

Sur base de ce qui a été dit lors des entretiens individuels, nous avons relevé que le facteur de l'autonomie sur les tâches est considéré comme un facteur de bien-être au travail, parce que cette autonomie permet aux travailleurs de ne dépendre de personne d'autre et de se sentir véritablement responsable de leur travail, ce qui leur procure du bien-être au travail.

### ***Section 1.2.2 : L'autonomie sur le temps de travail***

Le fait d'avoir de l'autonomie sur le temps de travail est un facteur de bien-être au travail ayant été mentionné par certaines personnes travaillant chez Equal Partners. Pour rappel, les travailleurs ont la possibilité de gérer leur temps de travail comme ils le désirent et ont même l'opportunité de privilégier le télétravail selon leurs préférences.

Sur base du modèle de Wilson et al. (2004), un lien peut être effectué avec la dimension d'« arrangements flexibles de travail ». En effet, Wilson et al. (2004) mentionnent l'importance de bénéficier d'une flexibilité des temps de travail, qui, selon eux, permet de ne pas limiter la capacité des travailleurs à réaliser leurs obligations n'étant pas relatives au milieu professionnel (Delobbe, 2009 ; Tremblay, 2012 ; Wilson et al., 2004). Delobbe (2009) et Côté, Tremblay & Audrey (2012) mentionnent également l'importance de la flexibilité des horaires de travail. Finalement, selon Raya & Panneerselvam (2013), les arrangements de travail flexibles doivent être considérés comme un enjeu important quant à la qualité de l'emploi.

Sur base de ce qui a été dit lors des entretiens individuels, nous avons relevé que le facteur de l'autonomie sur le temps de travail est considéré comme un facteur de bien-être au travail parce que cette autonomie sur le temps de travail permet aux travailleurs de bénéficier d'une réelle liberté d'organisation de leur temps de travail et de leur agenda, sans qu'ils ne doivent rendre des comptes en permanence à quiconque quant à leur présence au bureau et sans que personne ne soit là pour juger et remettre cela en question, ce qui contribue à leur bien-être au travail.

### **Section 1.3 : La responsabilisation des travailleurs**

La responsabilisation des travailleurs est un facteur de bien-être au travail ayant été mentionné par certaines personnes travaillant chez Equal Partners. Pour rappel, les travailleurs ont des responsabilités qui sont aussi bien en lien avec leur métier d'avocat qu'en lien avec la gestion du cabinet d'avocats.

Sur base de ce qui a été dit lors des entretiens individuels, nous avons relevé que le facteur de la responsabilisation des travailleurs est considéré comme un facteur de bien-être au travail parce que cette responsabilité des travailleurs permet à ces derniers de se sentir valorisés dans leur travail ainsi que d'y trouver du sens, ce qui leur procure du bien-être professionnel. Par

rapport au fait que les travailleurs trouvent du sens quant au contenu de leur travail, nous pouvons effectuer, sur base du modèle de Wilson et al. (2004), un lien avec la dimension de « contenu du travail ». En effet, Wilson et al. (2004) mettent en évidence l'importance du contenu du travail pour permettre aux travailleurs de trouver de la signification, de la valeur et du sens dans leur travail. En outre, parmi les critères retenus par ces auteurs et permettant d'évaluer le niveau de bien-être au travail, il y a notamment celui de la satisfaction des travailleurs quant aux responsabilités qui leur sont attribuées. D'autres auteurs, tels que Morin (2010), soutiennent également l'importance du fait que les travailleurs trouvent du sens dans leur travail à travers le contenu de celui-ci.

Néanmoins, nous avons découvert que ce facteur peut influencer négativement le bien-être au travail, et ce à cause de deux raisons particulières. Premièrement, plusieurs travailleurs ressentent un manque de valorisation de certaines de leurs responsabilités propres à la gestion de la boîte, dû au fait qu'il est difficile de valoriser ce que les travailleurs font en dehors de la gestion de leurs dossiers. Ce manque de valorisation de certaines de leurs responsabilités cause aux travailleurs du stress ainsi que de la frustration. Selon Danna et Griffin (1999), une mauvaise valorisation des travailleurs est, en effet, une source de stress au travail (cité dans Delobbe, 2009). Deuxièmement, certains travailleurs ont tendance à se lancer et à s'engager dans de nombreux projets et augmentent, ainsi, leurs responsabilités au travail, ce qui peut mener à un surengagement qui est néfaste à leur bien-être professionnel. Les travailleurs doivent donc apprendre à se connaître et à se poser leurs propres limites pour ne pas se surcharger de responsabilités, ce qui peut engendrer du stress et de la fatigue chez ces derniers. À ce sujet, Chabanet et al. (2017) affirment que les travailleurs des entreprises libérées sont incités à s'investir constamment et à assumer davantage de responsabilités, et ce, avec une forte charge émotionnelle et que donc cela peut mener à un surengagement, qui lui-même peut conduire à de nombreuses formes d'épuisement professionnel.

#### **Section 1.4 : L'apprentissage des travailleurs**

L'apprentissage des travailleurs est un facteur de bien-être au travail ayant été mentionné par un grand nombre de personnes travaillant chez Equal Partners. Pour rappel, les travailleurs du cabinet d'avocats apprennent énormément sur la gestion du cabinet de par leur implication dans les divers domaines nécessaires au fonctionnement de l'organisation.

Sur base du modèle de Wilson et al. (2004), un lien peut être effectué avec la dimension des « opportunités d'apprentissage ». En effet, Wilson et al. (2004) mentionnent l'importance de pouvoir maintenir à jour les compétences déjà existantes ainsi que de pouvoir apprendre de nouvelles compétences. Morin et Aranha (2008) soulignent, quant à eux, l'importance des occasions de développement et d'apprentissage, de par le fait de pouvoir apprendre, se réaliser et se perfectionner au travail (cité dans Tremblay, 2012). En outre, Côté, Tremblay & Audrey (2012) mettent également en évidence l'importance du fait que les travailleurs puissent bénéficier d'occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

Sur base de ce qui a été dit lors des entretiens individuels, nous avons relevé que le facteur de l'apprentissage des travailleurs est considéré comme un facteur de bien-être au travail car les apprentissages dont ils bénéficient leur sont aussi enrichissants que valorisants, ce qui leur apporte du bien-être au travail.

Néanmoins, nous avons découvert que ce facteur peut influencer négativement le bien-être au travail, parce que ces apprentissages, que les travailleurs font en relation avec la gestion d'une boîte, en étant impliqué dans la gestion du cabinet d'avocats, se font sur le tas, ce qui n'est pas forcément évident pour tous les travailleurs car l'objet de ces apprentissages ne leur a pas été enseigné au préalable à l'université dans le cadre de leurs études de droit. Effectivement, Roper & Phillips (2007) soutiennent que les équipes de travail autogérées sont obligées d'assumer un ensemble de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités qui sont traditionnellement assignés aux superviseurs des groupes de travail conventionnels. En conséquence, les travailleurs doivent apprendre à gérer un ensemble de compétences, de pratiques et d'approches qui ne sont généralement pas maîtrisées par les groupes de travail conventionnels.

### **Section 1.5 : La rémunération des travailleurs**

La rémunération des travailleurs est un facteur de bien-être au travail ayant été mentionné par plusieurs personnes travaillant chez Equal Partners. Pour rappel, les membres du cabinet d'avocats ont le pouvoir de déterminer eux-mêmes, tous les six mois, leur propre salaire pour les six mois à venir.

Sur base du modèle de Wilson et al. (2004), un lien peut être effectué avec la dimension de « justice organisationnelle ». En effet, Wilson et al. (2004) mentionnent l'importance de

bénéficiaire notamment d'une équité distributive quant à l'allocation des salaires, promotions et récompenses (Delobbe, 2009 ; Tremblay, 2012 ; Wilson et al., 2004).

Sur base de ce qui a été dit lors des entretiens individuels, nous avons relevé que le facteur de la rémunération des travailleurs est considéré comme un facteur de bien-être au travail, parce que, premièrement, le fait que les travailleurs puissent choisir leur propre salaire leur permet d'éviter certaines frustrations puisqu'ils peuvent choisir d'être rémunérés comme ils estiment qu'ils le valent. Deuxièmement, la clarté des conditions salariales dont bénéficient les personnes travaillant chez Equal Partners est un élément contribuant à leur bien-être au travail. Finalement, le fait que les travailleurs puissent choisir leur propre rémunération et qu'ils puissent recevoir un salaire fixe permet d'éliminer les formes de concurrence malsaine entre les travailleurs, engendrées par le système de rémunération caractérisant les gros cabinets d'avocats, ce qui est une source de bien-être professionnel pour les membres du cabinet.

Néanmoins, nous avons découvert que ce facteur peut influencer négativement sur le bien-être au travail parce que le système de rémunération caractérisant Equal Partners leur demande un investissement important, de par le fait qu'ils doivent s'auto-évaluer, compléter leur note de rémunération, analyser celles de leurs pairs et présenter leur projet de choix salarial, chaque année, devant toute l'équipe, ce qui peut créer de la fatigue au travail. À ce propos, Danna et Griffin (1999) identifient, comme pouvant être nuisible à la santé au travail, la demande psychologique relative aux charges demandées, pouvant être notamment émotionnelles, au vu de la quantité, l'intensité voire la complexité de certaines charges pouvant être exigées (Delobbe, 2009 ; Mu Karen & Griffin, 1999 ; Tremblay, 2012).

### **Section 1.6 : Les relations interpersonnelles au travail**

Les relations interpersonnelles au travail sont un facteur de bien-être au travail ayant été mentionné par la vaste majorité des personnes travaillant au sein du cabinet d'avocats. Selon les propos tenus par les membres du cabinet interviewés, nous avons mis en évidence le fait que ce facteur de bien-être au travail en lien avec l'autogestion comprend les quatre caractéristiques suivantes : l'état des relations interpersonnelles informelles entre pairs au travail, l'entraide et la collaboration, la confiance, et la communication.

Sur base du modèle de Wilson et al. (2004), un premier lien peut être effectué avec la dimension de « support des collègues ». En effet, Wilson et al. (2004) mentionnent l'importance de l'état des relations interpersonnelles informelles entre pairs au travail (Delobbe, 2009 ; Tremblay, 2012 ; Wilson et al., 2004). Un second lien avec le modèle de Wilson et al. (2004) peut être effectué avec la dimension de « communication » puisque les auteurs soutiennent également l'importance d'une bonne communication au sein de l'organisation. Concernant la caractéristique de l'entraide et de la collaboration, cette dernière peut être mise en lien avec la dimension d' « interaction et de collaboration » du modèle de Raya & Panneerselvam (2013). En effet, ces auteurs mettent l'accent sur l'importance d'une grande interaction et collaboration au sein de l'organisation où toute l'équipe de travail s'entraiderait mutuellement afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Pour ce qui est de la caractéristique de la confiance, Delobbe (2009) mentionne l'importance de celle-ci au sein de l'organisation. De manière générale, la grande majorité des auteurs étudiés dans la littérature du bien-être au travail semblent s'accorder sur l'importance de relations sociales de qualité au travail.

Sur base de ce qui a été dit lors des entretiens individuels, nous avons relevé que le facteur des relations interpersonnelles au travail est considéré comme un facteur de bien-être au travail pour plusieurs raisons. Dans un premier temps, le travail en équipe, favorisé par l'autogestion caractérisant le cabinet d'avocats, contribue au développement de la confiance que les travailleurs ont envers leurs collègues et permet aux membres du cabinet d'avocats de bénéficier non seulement d'agréables échanges professionnels et amicaux mais également d'une forte entraide et collaboration. Par conséquent, la présence de cette confiance, de ces agréables échanges professionnels et amicaux et de cette forte entraide et collaboration influence positivement les relations interpersonnelles des travailleurs et donc leur bien-être au travail. Dans un deuxième temps, l'aménagement des bureaux en open-space, étant aligné avec les principes du modèle d'autogestion caractérisant Equal Partners, facilite, au quotidien, la communication entre les membres de l'organisation, impactant positivement les relations humaines au travail et donc le bien-être professionnel des travailleurs.

Néanmoins, nous avons découvert que ce facteur peut influencer négativement sur le bien-être au travail. Effectivement, au vu du principe autogestionnaire rejetant une hiérarchie formelle de pouvoir qui caractérise Equal Partners, certains travailleurs n'osent pas faire des critiques à leurs collègues et vont, de ce fait, préférer se taire, ce qui peut créer des tensions et des frustrations chez ces travailleurs et ainsi créer des difficultés relationnelles, influençant

négativement les relations interpersonnelles au travail et donc le bien-être professionnel des travailleurs. Pour rappel, au sein des entreprises libérées, il existerait une certaine forme d'autocensure par les travailleurs eux-mêmes (Frémeaux & Taskin, 2019). Selon Picard (2015), bien que l'organisation libérée est censée être caractérisée par une parole libérée, celle-ci peut relever d'un fonctionnement post-autoritaire, où serait présent, au cœur des relations de travail, un contrôle social constant influençant négativement le bien-être professionnel des travailleurs. Dès lors, le fait que les travailleurs d'Equal Partners n'osent pas faire de critiques à leurs collègues impacte négativement leur bien-être au travail en raison du fait que leur liberté de dialogue sur le travail est restreinte, de par cette forme d'autocensure caractérisant les entreprises libérées.

## **Section 2 : L'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail**

Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction de ce chapitre, cette section se consacre aux liens que nous avons effectués entre les données empiriques, exposées dans le chapitre précédent, et relatives au facteur de bien-être au travail en lien avec l'autogestion qu'est « l'implication et la participation au processus décisionnel », et notre revue de littérature, et plus particulièrement les modèles de bien-être au travail.

L'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel est un facteur de bien-être au travail ayant été mentionné par un bon nombre de personnes interviewées au sein d'Equal Partners. Pour rappel, les travailleurs s'impliquent et participent au processus de prise de décision au sein d'Equal Partners. Effectivement, tout le monde a la possibilité d'intervenir et de s'investir dans le processus décisionnel ce qui se traduit par la participation de tous les travailleurs aux réunions hebdomadaires au cours desquelles ces derniers traitent aussi bien des sujets relatifs à la gestion des dossiers qu'à la gestion du cabinet (Geelkens, 2016).

Sur base du modèle de Wilson et al. (2004), un lien peut être effectué avec la dimension de « participation ». En effet, Wilson et al. (2004) mentionnent l'importance d'une participation et d'une implication des travailleurs, en vue de contribuer aux prises de décisions (Delobbe, 2009 ; Tremblay, 2012 ; Wilson et al., 2004). En outre, un nombre considérable d'auteurs comme Delobbe (2009) ou encore Côté, Tremblay & Audrey (2012) mettent également en

évidence le facteur de l'implication et de la participation des travailleurs aux prises de décision comme un facteur de bien-être au travail.

Selon les propos des membres du cabinet d'avocats interviewés, nous avons compris que les personnes, qui participent au processus décisionnel, doivent combiner certains traits de personnalité afin que l'implication et la participation des travailleurs à la prise de décision puisse être un facteur de bien-être au travail. En effet, les travailleurs doivent avoir une certaine assurance et oser, de ce fait, prendre la parole, s'affirmer et dire ce qu'ils pensent. Il faut également qu'ils soient capables de décider, d'agir et d'assumer les décisions prises. En outre, les travailleurs doivent avoir le sens du collectif ainsi que disposer d'un bon degré d'autonomie afin que leur participation au processus de décision leur procure véritablement du bien-être au travail.

Outre le fait de devoir combiner certains traits de personnalité, pour que l'implication et la participation des travailleurs à la prise de décision puisse être un facteur de bien-être au travail, il faut que les travailleurs se sentent légitimes à s'exprimer lors de la participation aux décisions. En effet, les travailleurs qui se sentent légitimes à prendre part aux discussions et à donner leur avis sur la gestion du cabinet n'éprouvent aucune difficulté à s'exprimer lors du processus décisionnel et vont influencer sur les décisions, ce qui contribue à leur bien-être au travail. En effet, ils vont avoir un impact sur les décisions car leur opinion sera prise en considération par les autres travailleurs en raison du fait qu'ils sont légitimes aux yeux de leurs collègues puisque, pour rappel, selon les différents travailleurs qui se sont prononcés sur les questions de légitimité, la légitimité ressentie par le travailleur pour prendre la parole et partager son avis lors du processus de prise de décision implique forcément la légitimité du travailleur aux yeux de ses collègues.

Sur base de ce qui a été dit lors des entretiens individuels, nous avons relevé que le facteur de l'implication et de la participation des travailleurs au processus décisionnel est considéré comme un facteur de bien-être au travail, et ce, pour plusieurs raisons. Dans un premier temps, ils ressentent un pouvoir d'agir en participant au processus de prise de décision qui contribue à leur bien-être au travail. Pour rappel, il a été mentionné que la présence d'un « pouvoir d'agir » et de marges de manœuvre, caractérisant les entreprises libérées, est un facteur déterminant du bien-être au travail (L'ANACT, 2015). Dès lors, le fait de participer à la prise de décision procure du bien-être aux membres du cabinet d'avocats car, en bénéficiant d'un espace pour

s'exprimer et influencer les décisions, ceux-ci disposent d'un pouvoir d'agir, qui est déterminant quant à leur bien-être au travail.

Dans un deuxième temps, du fait que l'ensemble du personnel soit impliqué dans le processus de prise de décision, la responsabilité des travailleurs relative à la prise de décision est partagée entre ces derniers, ce qui contribue à leur bien-être au travail. En outre, le fait que les travailleurs assument leurs propres responsabilités et participent, de ce fait, au processus décisionnel implique que tous les travailleurs d'Equal Partners ne doivent pas participer à toutes les prises de décision, ce qui leur apporte également du bien-être au travail.

Dans un troisième temps, le fait que le groupe restreint de travailleurs chargés de rendre la décision finale tienne compte des avis exprimés par l'ensemble des travailleurs participant au processus décisionnel avant de prendre cette dernière implique que la décision est de qualité supérieure et cela procure aux travailleurs de l'organisation du bien-être au travail.

Dans un dernier temps, en participant au processus de prise de décision, les travailleurs connaissent les raisons de l'adoption d'une décision, ce qui contribue à leur bien-être au travail. En outre, en étant impliqués dans le processus décisionnel, les travailleurs obtiennent l'information par les personnes qui sont directement impliquées dans l'objet de la discussion, et non pas par d'autres travailleurs qui leur auraient transféré l'information après l'avoir potentiellement déformée, ce qui leur apporte également du bien-être au travail.

Néanmoins, nous avons découvert que ce facteur peut influencer négativement sur le bien-être au travail, et ce, pour plusieurs raisons. Dans un premier temps, lorsque l'ensemble du personnel se réunit dans l'optique de prendre une décision, il arrive que des travailleurs se sentent blessés par certaines critiques émises ou qu'une personne émette une critique qui est soutenue par d'autres qui vont, de ce fait, s'allier à cette dernière, ce qui a pour conséquence que la personne visée par la critique se sente agressée. Il arrive également, lorsqu'une remarque est émise, que certains travailleurs ne comprennent pas ce que l'émetteur de la remarque ait voulu dire ou que certaines personnes prennent personnellement les remarques alors qu'elles ne leur étaient pas destinées.

Dans un deuxième temps, il arrive qu'il y ait un manque de consultation des avis de tous impliquant que certains travailleurs se sentent frustrés du fait de ne pas avoir pu exprimer leur

opinion sur le sujet à discuter. Des tensions peuvent également émerger lorsque certains travailleurs, qui estiment que leur avis aurait dû être demandé, ne sont pas d'accord avec la décision qui a été prise. Il arrive aussi qu'il y ait un manque de considération des avis de tous lors du processus décisionnel, ce qui a pour conséquence que certaines personnes se sentent frustrées du fait qu'elles s'impliquent dans le processus décisionnel pour qu'au final, leur avis ne soit pas pris en considération par ceux qui prennent les décisions.

Dans un troisième temps, le fait de participer au processus décisionnel peut engendrer du stress chez certains travailleurs puisqu'ils prennent fatalement une part de responsabilité qui peut leur demander beaucoup d'énergie puisque les responsabilités, de ces derniers, relatives au processus décisionnel sont à rajouter à leurs responsabilités déjà importantes d'avocats. En outre, certains avocats stagiaires ressentent une certaine pression à devoir prendre des décisions alors qu'ils considèrent qu'ils ont bien souvent trop peu de recul ou d'expérience pour pouvoir les prendre. Il n'est également pas toujours évident pour eux de devoir porter sur leurs épaules la responsabilité de devoir prendre des décisions en ce qui concerne la gestion du cabinet en même temps que l'apprentissage de leur métier d'avocat.

Dans un quatrième temps, lorsque l'organisation rencontre des difficultés financières, le bon fonctionnement du processus décisionnel est influé par le stress que subissent les travailleurs, en ce sens que les échanges lors des prises de décision sont plus difficiles.

Dans un dernier temps, en raison du fait que les travailleurs forment une équipe de dix-sept personnes, la prise de décision est coûteuse en termes de temps et il est parfois difficile de trouver un consensus, ce qui peut engendrer des tensions et ainsi causer du stress chez certains travailleurs participant à la réunion. A ce propos, la prise de décision requiert d'autant plus de temps lorsque l'objet de la décision est important, ce qui cause une certaine frustration et un investissement moindre chez les travailleurs traitant directement l'objet de la décision ainsi que son suivi. Qui plus est, lorsque les réunions abordent des questions stratégiques, il est véritablement difficile pour les travailleurs du cabinet d'avocats d'arriver à une décision et bien souvent aucune décision n'est prise. Par contre, lorsque l'objet de la discussion n'est, au contraire, pas très important mais que celle-ci dure longtemps, la prise de décision peut sembler très fatigante. Pour finir, lorsqu'un collaborateur se montre difficile ou lorsque le point à discuter est un point délicat, le processus de prise de décision va demander du temps et de l'énergie aux travailleurs et, au final, le sujet de la discussion peut même être mis au placard.

### **Section 3 : La réponse à notre question de recherche**

Arrivées au terme de notre étude qualitative exploratoire, nous sommes maintenant aptes à répondre à notre question de recherche : « *Dans quelle mesure l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel au sein des entreprises autogérées est un facteur de bien-être au travail ?* ». Nous avons, en effet, décidé de nous concentrer sur l'exploration d'une dimension particulière de l'entreprise autogérée, relativement peu étudiée à notre connaissance, à savoir l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel, et son influence sur le bien-être au travail.

Premièrement, les différentes interviews effectuées nous ont permis de mettre en évidence deux conditions pour que l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel au sein des entreprises autogérées puisse être un facteur de bien-être au travail : les traits de personnalité adaptés à une prise de décision collective et la légitimité ressentie par le travailleur ainsi que la légitimité du travailleur aux yeux de ses collègues pour s'exprimer lors de la prise de décision collective.

Deuxièmement, notre analyse révèle que l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel au sein des entreprises autogérées serait considéré comme un facteur déterminant de bien-être au travail en ce sens que ce facteur permet aux travailleurs de bénéficier d'un pouvoir d'agir et d'un partage de la responsabilisation au niveau décisionnel, ainsi que des décisions transparentes et d'une qualité supérieure. Cependant, sur base des propos tenus lors de nos entretiens, nous avons relevé plusieurs difficultés, au niveau décisionnel, relatives à cette implication et à cette participation, à savoir les difficultés relatives à la gestion des relations interpersonnelles, à un manque de consultation des avis des travailleurs et/ou de prise de considération de ceux-ci et à un degré élevé de responsabilisation des travailleurs. En outre, ces interviews nous ont permis de dégager deux autres difficultés relatives à cette dimension particulière des entreprises autogérées ; les difficultés relatives à la prise de décision lors de périodes financières critiques et celles relatives à la prise de décision coûteuse en termes de temps. Dès lors, ces difficultés semblent remettre en question le fait que l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel au sein des entreprises autogérées soit un facteur déterminant de bien-être au travail.

Enfin, notre étude exploratoire nous a permis de faire ressortir, outre le facteur de l'implication et de la participation des travailleurs à la prise de décision, les six autres facteurs de bien-être au travail suivants en lien avec l'autogestion: l'absence formelle de hiérarchie de pouvoir, l'autonomie des travailleurs, la responsabilisation des travailleurs, l'apprentissage des travailleurs, la rémunération des travailleurs et les relations interpersonnelles au travail. Au terme de nos entretiens, le facteur de bien-être au travail en lien avec l'autogestion qu'est l'autonomie des travailleurs nous laisse penser qu'il pourrait être, quant à lui, un facteur déterminant de bien-être au travail. Nous pourrions en partie expliquer cette affirmation par le fait que ce facteur de bien-être professionnel a été le premier facteur de bien-être au travail à avoir été mentionné par la grande majorité des personnes interviewées et par le fait que celui-ci semble procurer exclusivement du bien-être au travail aux membres d'Equal Partners puisqu'aucune difficulté, relative à ce facteur et impactant négativement le bien-être professionnel de ces derniers, n'a été abordée lors des entretiens.

## Conclusion générale

### Section 1 : Les principaux résultats de l'étude

L'objectif de ce mémoire était de nous pencher sur les entreprises autogérées sous l'angle du bien-être au travail. Plus précisément, nous nous sommes concentrées sur l'étude de la dimension particulière de « l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel » au sein des entreprises autogérées ainsi que sur son influence quant au bien-être au travail. Nous trouvons, sur base de nos nombreuses recherches, que cette dimension, en plus d'avoir été relativement peu explorée à notre connaissance, était également un phénomène manifestement complexe et ambigu, justifiant, dès lors, de lui consacrer une étude exploratoire lui étant propre.

Dès lors, la question de recherche que nous avons choisie et qui était au cœur de ce mémoire était la suivante : « *Dans quelle mesure l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel au sein des entreprises autogérées est un facteur de bien-être au travail ?* ».

Afin de répondre au mieux à cette question de recherche, nous avons séparé ce mémoire en deux parties. La première partie, qui consiste en la revue de littérature, se consacre à une étude des organisations autogérées, du bien-être au travail ainsi que du bien-être au travail au sein des entreprises autogérées. La deuxième partie, qui consiste, quant à elle, en l'étude empirique, reprend une analyse du bien-être au travail au sein d'une entreprise autogérée particulière. Nous avons, en effet, réalisé une analyse thématique sur base de données collectées, via des entretiens individuels de type semi-directifs, au sein d'Equal Partners, un cabinet d'avocats bruxellois autogéré.

Au terme de notre étude exploratoire, nous avons mis en évidence plusieurs conditions et difficultés relatives au facteur de « l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel », qui semblent remettre en question le fait que ce dernier soit un facteur déterminant de bien-être au travail. De plus, cette étude nous a permis de faire ressortir, outre le facteur de l'implication et de la participation des travailleurs, six autres facteurs de bien-être au travail en lien avec l'autogestion qui sont : l'absence formelle de hiérarchie de pouvoir,

l'autonomie des travailleurs, la responsabilisation des travailleurs, l'apprentissage des travailleurs, la rémunération des travailleurs et les relations interpersonnelles au travail.

Pour finir, il nous semble important de souligner que le facteur de bien-être au travail qu'est « l'autonomie des travailleurs » nous laisse penser qu'il pourrait être, quant à lui, un facteur déterminant de bien-être au travail. En effet, outre le fait qu'il ait été mentionné par la grande majorité des personnes interviewées, celui-ci semble procurer exclusivement du bien-être au travail, étant donné qu'aucune condition ni difficultés relatives à ce facteur et influençant négativement le bien-être professionnel des travailleurs n'ont été exposées pendant les entretiens.

## **Section 2 : Les implications managériales de l'étude**

En vue de terminer ce mémoire de la manière la plus enrichissante possible, il nous semble important de faire part de nos recommandations managériales, ces dernières étant basées sur les éléments que notre revue de littérature et notre étude empirique nous ont permis de révéler. Celles-ci s'adressent à toute organisation souhaitant, d'une part, implémenter un modèle d'autogestion ou l'ayant déjà implémenté et voulant, d'autre part, que ses travailleurs bénéficient de bien-être au travail.

Tout d'abord, nous recommandons aux entreprises autogérées de mettre en place des programmes de formation à l'autogestion à disposition de l'ensemble des travailleurs. Rappelons que, dans le premier chapitre de ce mémoire (cf. Chapitre 1 : L'autogestion), nous avons mis en évidence l'importance des programmes de formation à l'autogestion. En effet, nous avons découvert, sur base de Frayne (1989), que les programmes de formation à l'autogestion permettent aux employés non seulement de réduire leur absentéisme et d'améliorer leur performance, mais aussi plus fondamentalement de s'autogérer plus efficacement. D'ailleurs, sur base de ce qui a été dit lors des entretiens individuels, nous avons relevé que certains travailleurs pouvaient éprouver certaines difficultés quant à leur apprentissage de l'autogestion étant donné que les savoirs et compétences qu'implique celle-ci ne leur ont pas été enseignés à l'université. Dès lors, puisque ces programmes de formation à l'autogestion permettent d'apprendre aux travailleurs à s'autogérer (Von Bergen, Soper & Gaster, 2002), il nous semble tout à fait pertinent de les recommander afin que ceux-ci ne

rencontrent pas de difficultés à ce propos qui pourraient influencer négativement sur leur bien-être au travail.

Deuxièmement, nous recommandons aux entreprises autogérées de mettre en place des programmes de coaching en communication à disposition de l'ensemble des travailleurs. Pour rappel, nous avons souligné dans le troisième chapitre de ce mémoire (cf. Chapitre 3 : Le bien-être au travail au sein des entreprises autogérées) que la présence d'une communication efficace était une caractéristique cruciale au bon fonctionnement des entreprises autogérées. À ce propos, sur base de ce qui a été dit lors des entretiens individuels, nous avons relevé de réelles difficultés relatives à la gestion des relations interpersonnelles notamment pour cause de problèmes de communication. En effet, plusieurs personnes interviewées nous ont confié avoir du mal à supporter les critiques ainsi qu'à réellement comprendre ce que certaines personnes veulent dire lorsqu'elles émettent des remarques. D'ailleurs, ces mêmes personnes nous ont également fait part du fait qu'elles se sont senties blessées à plusieurs reprises par certaines critiques émises lors de discussions notamment en raison du fait que ces critiques en question peuvent être émises par des personnes qui n'ont pas le talent de dire les choses sans blesser aucunement. Tout comme l'avait suggéré Carole Billiet, avocate associée chez Equal Partners, il y a un réel travail qui est à faire au sein de l'organisation autogérée afin d'améliorer la communication en vue de la rendre la plus constructive possible. Dès lors, proposer des programmes permettant l'amélioration de la communication au sein des entreprises autogérées, permettrait de meilleurs échanges entre les travailleurs, ce qui serait favorable à leurs relations interpersonnelles au travail, ce que nous avons identifié comme étant un facteur important de bien-être au travail.

Ensuite, nous recommandons aux entreprises autogérées de mettre en place des séminaires de soft skills à disposition de l'ensemble des travailleurs. Ensuite, nous recommandons aux entreprises autogérées de mettre en place des programmes de formation, outre les programmes de coaching en communication, qui permettraient aux travailleurs de développer certaines soft skills bien particulières. Pour rappel, nous avons identifié dans le sixième chapitre de ce mémoire (cf. Chapitre 6 : La présentation des résultats obtenus), certaines conditions afin que l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel puisse être un facteur de bien-être au travail. À ce propos, selon les différentes personnes interviewées, nous avons relevé que les travailleurs devaient combiner certains traits de personnalité. Ainsi, ils devaient notamment faire preuve d'une certaine assurance et oser, de ce fait, prendre la parole, s'affirmer

et dire ce qu'ils pensent afin que leur implication à la prise de décision leur procure du bien-être. Ces programmes de formation auraient donc pour but d'aider les travailleurs à gagner de l'assurance afin qu'ils se sentent à l'aise pour faire part de leurs idées lors des discussions. Dès lors, proposer des programmes permettant aux travailleurs des entreprises autogérées d'améliorer certaines de leur soft skills contribuerait au bien-être des travailleurs lors de leur implication à la prise de décision.

Enfin, nous tenions également à faire une recommandation, plus spécialement aux organisations ayant la volonté de se « libérer » et d'ainsi passer prochainement à l'adoption d'un modèle d'autogestion. Pour ces entreprises, nous recommandons de mettre en place des programmes de coaching en gestion du changement à disposition de l'ensemble des travailleurs. Rappelons que, dans le premier chapitre de ce mémoire (cf. Chapitre 1 : L'autogestion), nous avons relevé, sur base de Frayne & Geringer (2000), certaines remarques quant à l'autogestion et les programmes de formation à l'autogestion, qui méritaient d'être mentionnées. Ainsi, Frayne & Geringer (2000) soulignent que certains travailleurs ne désirent tout simplement pas s'autogérer ou ne sont pas motivés à changer leurs comportements. Sur base de notre étude empirique, nous n'avons pas relevé ce problème car Equal Partners n'a pas eu une volonté de « libération » mais a, dès le départ, choisi un modèle d'autogestion. Néanmoins, nombreuses sont les organisations, comme Décathlon, Harley Davidson ou encore Chronoflex, qui, quant à elles, avaient choisi à la base un modèle classique de type hiérarchique, et c'est seulement par la suite, que celles-ci ont eu la volonté de passer le cap de la « libération » (L'Echo, 2017). C'est pourquoi, pour ces entreprises, les programmes de coaching en gestion du changement pourraient permettre à leurs travailleurs de bénéficier d'une prise de conscience quant à la nécessité du changement et leur donnerait également envie de soutenir ce changement (Prosci, 2020). Dès lors, nous sommes persuadées que recommander des programmes de coaching en gestion du changement aux entreprises ayant la volonté d'adopter l'autogestion serait bénéfique pour les travailleurs qui n'auraient pas à vivre de difficultés voir de frustrations à ce sujet et pouvant être néfastes quant à leur bien-être au travail.

### **Section 3 : Les perspectives critiques quant à l'étude**

En vue de clôturer ce mémoire, il nous semble important de présenter les perspectives critiques quant au travail que nous avons réalisé.

Premièrement, le sujet de notre mémoire étant le bien-être au travail au sein des entreprises autogérées, notre partie théorique se base sur la littérature scientifique que nous avons parcourue en rapport avec l'autogestion, les entreprises autogérées et le bien-être au travail. Or, la littérature scientifique que nous avons lue sur ces sujets n'est qu'une partie de la littérature scientifique existante. Nos connaissances relatives à l'autogestion, aux entreprises autogérées et au bien-être au travail, exposées dans nos deux premiers chapitres, sont donc partielles. En outre, parmi la littérature scientifique que nous avons couverte en lien avec ces sujets, nous avons sélectionné l'information que nous jugions la plus pertinente, ce qui est très subjectif puisque ce jugement dépend donc du chercheur. À titre illustratif, nous avons exposé, dans notre partie théorique, les modèles de bien-être au travail de quelques auteurs. Par conséquent, les modèles de bien-être au travail que nous avons décidé d'aborder dans notre mémoire ne sont pas exhaustifs et sont ceux que nous jugions les plus pertinents, ce qui, pour rappel, manque d'objectivité.

Deuxièmement, dans la partie théorique de notre mémoire, nous avons, dans un premier temps, mis en avant les différentes caractéristiques des entreprises autogérées et exposé les modèles de bien-être au travail de quelques auteurs. Nous avons, dans un deuxième temps, croisé les dimensions organisationnelles des modèles de bien-être au travail avec les différentes dimensions des entreprises autogérées afin de pouvoir déterminer l'influence des caractéristiques des entreprises autogérées sur le bien-être au travail. Nous avons, dans un dernier temps, décidé de nous concentrer sur une dimension particulière des entreprises autogérées, à savoir l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel, ainsi que sur son impact quant au bien-être au travail. Il nous semblait, en effet, pertinent de nous focaliser sur cette dimension des entreprises autogérées car la dimension du bien-être au travail qu'est l'implication et la participation des travailleurs avait été mentionnée maintes fois dans la littérature scientifique, et ce, par un nombre considérable d'auteurs ayant étudié le bien-être au travail. Néanmoins, ayant choisi de nous focaliser sur cette dimension du bien-être au travail à la fin de notre partie théorique, nous n'avons donc pas pu détailler en profondeur celle-ci. Par conséquent, nous aurions pu, avoir choisi plus tôt dans notre partie théorique la dimension d'implication et de participation des travailleurs au processus décisionnel, ce qui nous aurait donné la possibilité d'étudier en profondeur la dimension du bien-être au travail qu'est l'implication et la participation des travailleurs. Cela nous aurait permis de répondre d'une autre manière à notre question de recherche, probablement. Effectivement, nous aurions pu faire des liens entre les éléments relatifs à cette dimension de bien-être au travail, que nous

aurions exposés dans la partie théorique de notre mémoire, et ceux que l'on aurait dégagé sur base de nos entretiens, enrichissant dès lors nos résultats de recherche.

Troisièmement, nous avons décidé de nous concentrer sur une dimension particulière des organisations autogérées, qui est, rappelons-le, l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel et sur son influence quant au bien-être au travail. Or, en faisant cela, nous n'avons pas pu étudier en détails l'impact des autres dimensions des entreprises autogérées sur le bien-être au travail, ce qui peut être perçu comme réducteur. Vu que le sujet de notre mémoire est le bien-être au travail au sein des entreprises autogérées, il aurait été intéressant de mettre en évidence l'influence de chaque dimension des organisations autogérées sur le bien-être professionnel. Nous aurions eu, de ce fait, une image plus représentative du bien-être au travail au sein des entreprises autogérées puisque nous nous serions focalisées sur l'influence de l'ensemble des dimensions des formes d'organisation du travail autogérées quant au bien-être au travail et non sur l'impact d'une seule dimension particulière de ce type de formes d'organisation du travail quant au bien-être professionnel.

Dernièrement, il est important de souligner que les données que nous avons obtenues auprès des travailleurs d'Equal Partners sont dépendantes du contexte dans lequel évoluaient ces derniers au moment où elles ont été collectées. À titre illustratif, Thomas Deridder, avocat stagiaire chez Equal Partners, a mis en évidence, lors de son entretien, le fait que le facteur de la rémunération contribuait à son bien-être au travail. L'ayant interrogé pendant la période de crise sanitaire liée au COVID-19, celui-ci nous a expliqué que cette crise lui avait permis de réaliser que la clarté des conditions salariales dont il bénéficie chez Equal Partners participait à son bien-être au travail. Effectivement, il nous a fait part du fait que cette clarté des conditions salariales, dans une période de crise comme celle-ci, est primordiale pour que les travailleurs se sentent bien au travail. Il nous a également affirmé qu'il n'aurait certainement pas mentionné le facteur de la rémunération comme facteur de bien-être professionnel si nous l'avions interrogé avant que cette crise sanitaire ait lieu. Ainsi, cet exemple met en évidence le fait que nous n'aurions pas obtenus les mêmes données si les travailleurs du cabinet d'avocats, au moment de la collecte des données, étaient inscrits dans un autre contexte. Cela démontre donc que le contexte dans lequel évoluaient les travailleurs du cabinet d'avocats, au moment où les données ont été collectées, a influencé les résultats de nos recherches.

## Section 4 : Les limites de l'étude

Afin de clôturer cette étude, il nous semble crucial de mentionner les différentes limites qui lui sont relatives. Les limites que nous considérons comme majeures, dans le cadre de notre mémoire, concernent le choix de notre méthode de recherche qui, pour rappel, est caractérisée par une approche qualitative et une étude de cas, le choix de notre organisation ainsi que nos données collectées auprès des travailleurs de l'organisation étudiée.

Une première limite importante, qui est relative à notre approche qualitative, est liée à la validité des résultats. Si les approches qualitatives permettent d'obtenir une validation interne des résultats, les chercheurs se limitent souvent à l'étude d'un cas particulier, remettant alors en cause leur validité externe (Delattre et al., 2009). Effectivement, les études de cas uniques sont fréquemment critiquées pour leur manque de généralisation (Margaret, 2016). En effet, un grand nombre d'auteurs estiment qu'une recherche empirique sur base d'un cas unique ne peut pas permettre une généralisation de ses résultats. Néanmoins, nous tenions tout de même à répondre à cette critique en soulignant les pensées de divers auteurs, comme De la Ville (1997), qui attestent que la valeur de la contribution théorique des études de cas ne peut être mise en cause (cité dans Gombault, 2005). A titre d'exemples, Bourdieu (1992) légitime la généralisation à partir d'un cas unique en argumentant que « *ce ne sont pas les caractéristiques intrinsèques du cas qui importent d'un point de vue scientifique, mais le regard théorique que le chercheur porte à son cas* » (cité dans Gombault, 2005, p.36). Romelaer (1994), quant à lui, atteste que « *tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans d'autres organisations, et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale* » (cité dans Gombault, 2005, p.36).

Une deuxième limite que nous considérons comme importante se rapporte aux données collectées auprès des travailleurs d'Equal Partners. Effectivement, le sujet de notre mémoire étant le bien-être au travail au sein des organisations autogérées, l'analyse que nous avons réalisée se base donc majoritairement sur des données relatives à la perception et au ressenti des travailleurs quant à leur bien-être professionnel. Ces informations collectées auprès des travailleurs d'Equal Partners et relatives à leur perception et à leur ressenti quant à leur bien-être au travail étant très personnelles voire privées, il se peut que les personnes que nous avons interviewées, nous aient donné des réponses socialement désirables, au détriment de

l'expression honnête de leurs opinions personnelles, ce qui aurait pour conséquence de réduire la validité de nos conclusions (Dompnier, 2017).

Une limite supplémentaire que nous considérons comme importante concerne le choix de l'organisation que nous avons décidé d'étudier dans la partie empirique. En effet, nous avons étudié Equal Partners qui est un cabinet d'avocats. À ce propos, les avocats sont d'un point de vue statutaire indépendants. Ceci rend notre étude de cas particulière et certainement bien différente de celle que nous aurions eu si nous avions choisi d'étudier une organisation composée uniquement de salariés/employés, comme nous l'ont fait comprendre plusieurs travailleurs chez Equal Partners. Il semble, en effet, que la mise en place de l'autogestion et d'une telle philosophie d'entreprise soit facilitée au sein de cette organisation par le statut d'indépendant de l'ensemble de ses travailleurs (Geelkens, 2016).

Enfin, une dernière limite qui mérite d'être mentionnée concerne, une fois encore, notre choix quant à l'organisation que nous avons étudiée. En effet, en choisissant le cas d'Equal Partners, ce sont les propos d'avocats que nous avons étudiés. C'est au fil des entretiens que nous avons effectué que nous avons réalisé à quel point la profession d'avocat pouvait être jugée comme particulière. Effectivement, nombreux sont les travailleurs chez Equal Partners qui nous ont fait part du fait que les avocats, sont, généralement, en comparaison avec d'autres fonctions, d'une nature assez individualiste dans leur manière de réfléchir et de fonctionner, ayant davantage de mal à travailler de manière collaborative. De plus, nous avons également appris que les avocats avaient généralement des personnalités assez fortes, ne facilitant pas toujours les prises de décision. Dès lors, le fait que les travailleurs d'Equal Partners exercent une profession d'avocats a une influence sur la manière dont ils s'impliquent et participent au processus décisionnel au sein de cette organisation, et sur leur ressenti quant à leur bien-être au travail.

## **Section 5 : Les perspectives pour de nouvelles recherches**

Clôtons ce mémoire en proposant, notamment sur base des limites relatives à notre étude et des perspectives critiques quant à notre travail, diverses perspectives pour les recherches à venir.

Premièrement, nous pensons qu'une étude future supplémentaire pourrait s'intéresser à notre sujet du bien-être au travail au sein des organisations autogérées, en se focalisant sur l'exploration d'une autre dimension des entreprises autogérées comme facteur de bien-être au travail, voire pourrait s'intéresser à notre sujet, en privilégiant une approche plus exhaustive qui prendrait en considération l'influence de chacune des dimensions des organisations autogérées sur le bien-être au travail. Ces possibles études, qui seraient bien différentes de la nôtre, permettraient de compléter les résultats que nous avons obtenus ainsi qu'un manquement actuel de la littérature scientifique.

Deuxièmement, nous pensons sincèrement qu'il pourrait être enrichissant qu'une étude future s'intéresse à notre sujet, qui est celui de l'implication et la participation au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail au sein des organisations autogérées, mais ce, à plus grande échelle, en se focalisant sur l'étude de plusieurs organisations. Cette étude ne nous permettrait pas seulement de savoir si les résultats analytiques que nous avons obtenus au sein d'une organisation sont assez solides pour être véritablement généralisés mais permettrait également de savoir si croiser les résultats de recherches basées sur diverses organisations amènerait à des trouvailles relativement proches ou fortement contrastées.

Troisièmement, nous pensons également qu'il serait enrichissant de traiter notre sujet du bien-être au travail au sein des organisations autogérées par une approche quantitative. En effet, l'analyse quantitative étant calquée sur les sciences exactes, celle-ci permettrait d'éviter certaines limites qui lui sont inhérentes (Pourtois, 1993). De plus, il serait fascinant, selon nous, de voir si le fait d'approcher la problématique du bien-être au travail sous cet autre angle amènerait à des résultats convergents ou divergents.

De plus, nous considérons qu'il serait pertinent qu'une étude future s'intéresse à notre question de recherche, qui est celle de l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail au sein des organisations autogérées, mais ce, dans une organisation composée uniquement de salariés/employés et non d'indépendants. Cela permettrait de savoir si le facteur statutaire impacte fortement les analyses relatives au bien-être au travail au sein d'organisations autogérées. Il serait donc intéressant de répondre à notre question de recherche en étudiant des entreprises autogérées cette fois-ci composées de travailleurs qui ont le statut de salariés/employés afin de voir si l'analyse mènerait à des résultats similaires ou non aux nôtres.

En outre, nous pensons réellement qu'il pourrait être enrichissant qu'une étude dans un avenir proche s'intéresse à notre question de recherche, qui est celle de l'implication et de la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail, mais ce, dans des organisations autogérées basées sur des professions et métiers divers, et pas uniquement sur l'avocature. De nouveau, cela permettrait de constater si le fruit de nos recherches aboutirait à des résultats approximativement identiques ou si le facteur et le contexte du métier des travailleurs auraient une grande importance vis-à-vis de la façon dont sont vécues l'implication et la participation des travailleurs au processus décisionnel.

Enfin, nous pensons qu'il pourrait être intéressant dans une étude ultérieure de répondre à notre question de recherche, qui est celle de l'implication et de la participation des travailleurs au processus décisionnel comme facteur de bien-être au travail au sein des organisations autogérées, mais cette fois, non seulement sur base d'entretiens individuels mais également sur base d'une observation non participante sur le terrain même, ce qui était malheureusement impossible en situation de crise sanitaire. Effectivement, il nous semble que croiser ces deux sources d'information pourrait être une véritable plus-value en termes de richesse des données empiriques.

## Bibliographie

Abaidi, J., & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail : Axes de prévention des risques psychosociaux ? *Revue Internationale De Psychosociologie Et De Gestion Des Comportements Organisationnels, HS(Supplement)*, 145-172. doi:10.3917/riips1.hs03.0145

Achte, I., Delaflore, J. L., Fabre, C., Magny, F., & Songeur, C. (2010). Comment concilier la performance et le bien-être au travail. *Mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine*.

Ansart, S., Artis, A. & Monvoisin, V. (2014). Les coopératives : agent de régulation au cœur du système capitaliste ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 269-270(5),111-119.

Appelbaum, S. H., & Hare, A. (1996). Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance: Some human resource applications, *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 33-47.

Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale: enjeux et perspectives. *Regards*, (1), 169-179.

Barreto, T. (2011). Penser l'entreprise coopérative : au-delà du réductionnisme du mainstream. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(2), 187-216.

Barriball, K., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview : using a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 328-335.

Bensemmane, S., Briançon, A., Ohana, M., & Bompar, L. (2019). Le bien-être au travail comme déterminant de l'orientation client : Test d'un modèle exploratoire. *Institut De Socio-Économie Des Entreprises Et Des Organisations (Écully, Rhône).Recherches En Sciences De Gestion*, (134), 135-159. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/2313059319?accountid=12156>

Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41.

Biétry, F., & Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail : Les apports d'une étude par profils. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, doi:10.7202/1029278ar

Bietry, F., & Creusier, J. (2016). comment allez-vous ? how are you doing? kak .? extension de la validité de l'échelle positive de mesure du bien-être au travail (epbet). *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, (99), 62.

Biétry, F., & Creusier, J. (2017). HOW TO DEVELOP THE FULL WELL-BEING PROFILE AMONG US EMPLOYEES? A PERSON-CENTERED APPROACH. *Revue De Gestion Des*

Ressources Humaines, (106), 3-18,46,48. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/2014458722?accountid=12156>

Brest, P. (2011). Le leadership dans les organisations publiques : Le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire. *Politiques Et Management Public*

Borzeix, A., Charles, J. & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. *Sociologie du travail*, 57(1), 1-19.

Brodtkom, C. (2016). *Un pour tous et tous pour un : portrait des entreprises autogérées*. Bruxelles : Commission Justice et Paix.

Canducci, L. (2016). *Des "entreprises libérées" où il fait bon travailler*. En ligne [https://www.rtbf.be/emission/questions-a-la-une/detail\\_des-entreprises-liberees-ou-il-fait-bon-travailler?id=9400044](https://www.rtbf.be/emission/questions-a-la-une/detail_des-entreprises-liberees-ou-il-fait-bon-travailler?id=9400044), consulté le 27 mai 2020

Castaneda, M., Kolenko, T. A., & Aldag, R. J. (1999). Self-Management Perceptions and Practices: A Structural Equations Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 101-120.

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

Cellar, D. F., Stuhlmacher, A. F., Young, S. K., Fisher, D. M., Adair, C. K., Haynes, S., Twichell, E., Arnold, K. A., Royer, K., Denning, B. L., & Riester, D. (2011). Trait Goal Orientation, Self-Regulation, and Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 467-483.

Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de management*, 19(4), 55-65. doi:10.3917/qdm.174.0055.

Charmillot, M., & Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives: clarifications épistémologiques. *Recherches qualitatives*, 3, 126-139.

Chartrand, V. (2017). *Socialisation des nouveaux employés l'effet d'une formation en autogestion sur les comportements de recherche d'information* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal, Montréal.

Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail : Les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? *Revue Management & Avenir*, (93), 161-183.

Cook, R. A., & Goff, J. L. (2002). Coming of age with self-managed teams: Dealing with a problem employee. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 485-496

Creusier, J. (2013). *Clarification conceptuelle de la notion de bien-être au travail*

Mu Karen, D., & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace : a review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.

Croquet, A. (2012). *L'autogestion une expérience qui n'a pas dit son dernier mot*. En ligne <http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2012alice-autogestion.pdf>, consulté le 22 octobre 2019

Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*

Dagenais-Desmarais, V. & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?. *Gestion*, vol. 35(3), 69-77. doi:10.3917/riges.353.0069.

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. doi:10.1007/s10902-011-9285-3

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

Delattre, M., Ocler, R., Moulette, P, & Rymeyko, K. (2009). Singularity of qualitative research : from collecting information to producing results. *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, 7(3/4), 33-50.

Delobbe, N. (2009). "*Bien-être au travail et performance de l'organisation: Revue de la littérature et pistes de recherché*" (No. Louvain School of Management).

Desrumaux, P. (2010). Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement?. *Le Journal des psychologues*, (10), 26-30.

Dompnier, B. (2017). *Désirabilité sociale*. Encyclopædia Universalis.

Dorais, M. (1993). Diversité et créativité en recherche qualitative. *Service social*, 42(2), 7-27.

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative?.

Equal Partners. (2020). *Equal*. En ligne <https://equal-partners.eu/apropos>, consulté le 25 mai 2020

Equal Partners. (2020). *Expertises*. En ligne <https://equal-partners.eu/expertises>, consulté le 25 mai 2020

Equal Partners. (2020). *Notre équipe*. En ligne <https://equal-partners.eu/equipe>, consulté le 25 mai 2020

Equal Partners. (2018). *Vademecum Equal Septembre 2018*.

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

Feuvrier, M. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? *Management & Avenir*, 68(2), 164-182. doi:10.3917/mav.068.0164

Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5. ed.). Reinbek.

Frabi, L. (2017). *La libération des entreprises est en marche*. En ligne <https://www.lecho.be/opinions/analyse/la-liberation-des-entreprises-est-en-marche/9852052.html>, consulté le 5 juin 2020.

Frayne, C. A. (1989). Improving employee performance through self-management training. *Business Quarterly*, 54(1), pp. 46.

Frayne, C. A., & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 361–372.

Frayne, C. A., & Latham, G. P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of applied psychology*. 72(3), 387-392.

Frémeaux, S., & Taskin, L. (2019). *Le dialogue sur le travail: Un impensé de l'entreprise libérée? ()*. Paris: Nouvelle Cité.

Garcia, D., & Gluesing, J. (2013). Qualitative research methods in international organizational change research. *Journal of organizational change management*, 26(2), 423-444.

Geelkens, M. (2016). Le NWOW, de l'utopie à la réalité. *Trends*, 72-75

Geiger, L. (2013). *Leading towards well-being: Exploring organizational climate, leadership and individual factors that relate to thriving at work*

Gerhardt, M. (2007). Teaching Self-Management: The Design and Implementation of Self-Management Tutorials. *Journal of Education for Business*, 83(1), 11-18.

Godat, L. M., & Brigham, T. A. (1999). The effect of a self-management training program on employees of a mid-sized organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(1), 65-83.

Gombault, A. (2005). Chapitre 2. La méthode des cas. Dans : , P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*(pp. 31-64). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Guignon, N., Niedhammer, I., & Sandret, N. (2008). Les facteurs psychosociaux au travail: une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003.

Gulli, F. (2015). Que faire de l'autogestion ?. *Mouvements*, 84(4), 163-171.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205-224.

Hinsz, V. B., Kalnbach, L. R., & Lorentz, N. R. (1997). Using judgmental anchors to establish challenging self-set goals without jeopardizing commitment. *Organizational behavior and human decision processes*, 71(3), 287–308.

Hoek, M. A., Groeneveld, S. M., & Kuipers, B. S. (2018). Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 472–493.

Imran, A., & Yusoff, R. M. (2015). Empirical validation of qualitative data: A mixed method approach. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1) Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1753602905?accountid=12156>

Joulain, M., & Martin, N. (2013). La qualité de vie au travail dans les services de ressources humaines. *Psychologie Du Travail Et Des Organisations*, 19(1), 71-87. doi:10.1016/S1420-2530(16)30069-3

Kallio,H., Pietilä, A-M., Johnson,M., &Kangasniemi,M. (2016).Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965.

Lachmann, H., Larose, C., & Pénicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail (Rapport fait à la demande du premier ministre).

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (2015). *Synthèse documentaire sur l'entreprise libérée*.

Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: a longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900.

Laplante, N. (2012). *Transformations du monde du travail: Regards interdisciplinaires en relations industrielles*. Quebec: Les Presses de l'Université du Québec.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 212-247.

Léger-Jarniou, C. (2016). *Réussir son étude de marché-5e éd.: Les clés pour un Business Model efficace*. Dunod.

Leruth, I. (2008). L'autogestion, ses sens, ses sources. *Santé conjugulée*, 45.

Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *The Academy of Management Review*, 13(1), 23-39.

Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404. doi:10.1023/A:1022816409059

Manz, C.C., & Sims, H.P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The academy of management review*, 5(3), 361-367.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106–129.

Margaret, M. M. (2016). Case study research: What, why and how? *South Asian Journal of Management*, 23(3), 218-221. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1845776117?accountid=12156>

Markova, G., & Perry, J. T. (2014). Cohesion and individual well-being of members in self-managed teams. *Leadership & organization development journal*, 35(5), 429-441.

Marks, M. A., Panzer, F. J. (2004). The influence of team monitoring on team processes and performance. *Human performance*, 17(1), 25-41.

McIntosh, M., & Morse, J. M. (2015). Situating and constructing diversity in semi-structured interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, 1-12.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Morgeson, F. (2005). The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events. *The Journal of applied psychology*, 90(3), 497-508.

Morin, E. (2008). Un sens au travail?. *Objectif prévention*, 31(2), 10-14.

Morin, E. M. (2010). La santé mentale au travail: Une question de gros bon sens. *Gestion*, 35(3), 34-40. doi:10.3917/riges.353.0034

Muthusamy, S. K., Wheeler, J. V., & Simmons, B. L. (2005). Self-managing work teams: Enhancing organizational innovativeness. *Organization Development Journal*, 23(3), 53-66.

Nyssens, M. (2008). *L'autogestion, de la propriété de l'entreprise à la démocratie directe*. En ligne <https://www.maisonmedicale.org/L-autogestion-de-la-propriete-de-1.html> , consulté le 29 mai 2019.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin. doi:10.3917/arco.paill.2012.01.

Phillips, J. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal--setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 792-802.

Picard, H. (2015). "Entreprises libérées", parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur (Thèse de doctorat). Université Paris Dauphine, Paris.

Pourtois, J. (1993). Huberman (A. michael) et miles (B. matthew). — analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes. *Revue Française De Pédagogie*, 105(1), 132-134.

Prosci. (2020). *What is the ADKAR Model?* En ligne <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>, consulté le 5 juin 2020.

Prussia, G., Anderson, J., & Manz, C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.

Raya, R. P., & Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89-93. doi:10.4103/0019-5278.130835

Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux : Une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*

Ridder, H-G., Hoon, C., & Baluch, A.M. (2014). Entering a dialogue: Positioning case study findings towards theory. *British Journal of Management*, 23(2), 373-387.

Ridder, H-G., & Hoon, C. (2009). Introduction to the special issue : qualitative methods in research on human resource management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(2), 93-106.

Rijmenams, L. (2016). *Nouvelle entreprise : la révolution est en marche*.

Roper, K., & Phillips, D. (2007). Integrating self-managed work teams into project management. *Journal of Facilities Management*, 5(1), 22-36.

Spreitzer, G. (1992). *When Organizations Dare: The Dynamics of Individual Empowerment in the Workplace* (Thèse de doctorat). University of Michigan, Michigan.

Takooshian, H. (1997). Self-management in organizations: the dynamics of interaction. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(1), 103-108. Tremblay, Éline (2012). Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive : ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels. Essai. Gatineau, Université du Québec en Outaouais, Département de relations industrielles, 133 p.

Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.

Unsworth, K. L., & Mason, C. M. (2016). Self-concordance strategies as a necessary condition for self-management. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 711-733.

Velmuradova, M. (2004). *Épistémologies et méthodologies de recherche en sciences de gestion. note de synthèse*(Mémoire). Toulon : IAE - USTV. 105p. doi:10.13140/2.1.2429.2648

Von Bergen, C. W., Soper, B., & Gaster, B. (2002). Effective self-management techniques. *Journal of business & entrepreneurship*, 14(2).

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-588. doi:10.1348/0963179042596522

Wirth, R. (2004). *The Relationship Between Self-Leadership and Self-Initiated Change Leadership: Personal Empowerment for Emergent Organizational Change* (Thèse de doctorat). Walden University, Minneapolis.

Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312.

## Annexes

## Tableaux

Tableau n°1

Auteurs	Facteurs et/ou caractéristiques du bien-être au travail
Delobbe (2009), inspiré par Danna et Griffin (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Facteurs intrinsèques au travail</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Latitude décisionnelle, autonomie et sens de contrôle</li> <li>- Demande psychologique relative aux charges de travail</li> </ul> </li> <li>2. <i>Relations au travail avec les collègues et supérieurs</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Support et soutien</li> <li>- Confiance</li> <li>- Communication</li> <li>- Participation et consultation</li> <li>- Stimulation</li> <li>- Prévisibilité des comportements</li> <li>- Valorisation des travailleurs</li> </ul> </li> <li>3. <i>Développement de carrière</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité d'emploi</li> </ul> </li> <li>4. <i>Rôle dans l'organisation</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité</li> <li>- Clarté des rôles</li> <li>- Absence de conflits au sujet de ces rôles</li> </ul> </li> <li>5. <i>Structure et culture organisationnelle</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication</li> <li>- Participation et consultation</li> <li>- Environnement de travail</li> </ul> </li> <li>6. <i>Gestion entre vie privée et professionnelle</i></li> <li>7. <i>Horaires de travail</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée du travail</li> <li>- Flexibilité des temps de travail</li> </ul> </li> <li>8. <i>Pratiques de ressources humaines progressistes</i></li> <li>9. <i>Style de leadership</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication</li> <li>- Participation</li> <li>- Support et soutien</li> <li>- Leadership transactionnel <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tâches, objectifs et récompenses</li> </ul> </li> <li>- Leadership transformationnel <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intérêt et reconnaissance envers l'organisation</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>
Robert (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Facteurs du bien-être du travailleur au travail</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité et hygiène</li> <li>- Environnement matériel</li> </ul> </li> <li>2. <i>Facteurs du bien-être de la personne au travail</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conditions et moyens adéquats <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tâches réalisables</li> <li>▪ Objectifs en concordance avec les travailleurs</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>
Morin et Aranha (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Facteurs du travail</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Occasions de développement et d'apprentissage</li> <li>- Autonomie</li> <li>- Utilité sociale</li> </ul> </li> </ol>

	<p>2. <i>Facteurs des conditions de travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité des relations au travail</li> <li>- Rectitude morale</li> <li>- Reconnaissance</li> </ul>
Côté, Tremblay & Audrey (2012)	<p>1. <i>Caractéristiques du milieu du travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture organisationnelle</li> <li>- Occasions d'apprentissage et de perfectionnement</li> </ul> <p>2. <i>Caractéristiques de l'emploi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarté des objectifs et attentes</li> <li>- Latitude décisionnelle</li> <li>- Charge de travail adéquate</li> <li>- Flexibilité du temps de travail</li> <li>- Travail utile et stimulant</li> </ul> <p>3. <i>Caractéristiques des relations sociales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation aux décisions</li> <li>- Soutien social</li> <li>- Feedback constructif</li> </ul>
Wilson et al. (2004)	<p>1. <i>Attributs organisationnels</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeurs</li> <li>- Croyances</li> <li>- Politiques et pratiques organisationnelles</li> </ul> <p>2. <i>Climat organisationnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Support</li> <li>- Participation</li> <li>- Communication</li> <li>- Climat de sécurité et santé</li> </ul> <p>3. <i>Conception du poste de travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charge de travail</li> <li>- Autonomie et contrôle</li> <li>- Contenu du travail</li> <li>- Clarté du rôle</li> <li>- Conditions physiques et environnementales</li> <li>- Horaires de travail</li> </ul> <p>4. <i>Perspectives futures dans le travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité d'emploi</li> <li>- Justice organisationnelle</li> <li>- Opportunités d'apprentissage</li> <li>- Flexibilité des temps de travail</li> </ul>
Raya & Panneerselvam (2013)	<p>1. <i>Style de leadership</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Support et sollicitude</li> </ul> <p>2. <i>Culture d'apprentissage</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations au travail</li> <li>- Interaction et collaboration</li> </ul> <p>3. <i>Qualité de l'emploi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charge de travail gérable</li> <li>- Clarté du rôle</li> <li>- Latitude décisionnelle et sens de contrôle</li> <li>- Sécurité d'emploi</li> <li>- Flexibilité des temps de travail</li> </ul> <p>4. <i>Pratiques de ressources humaines</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des talents adéquats</li> <li>- Evaluation et récompense sur base d'incitations convenables</li> <li>- Support au développement de carrière</li> </ul>

Tableau n°2

<b>Les personnes interviewées dans le cadre de notre mémoire</b>			
<b>Nom et prénom de la personne</b>	<b>Fonction de la personne</b>	<b>Date de l'entretien</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
<i>Gauthier Rolland</i>	Avocat stagiaire chez Equal Partners	29/04/2020	39 minutes
<i>Linli Pan Van de Meulebroeke</i>	Avocate stagiaire chez Equal Partners	30/04/2020	50 minutes
<i>Eric Gillet</i>	Fondateur et avocat associé chez Equal Partners	01/05/2020	58 minutes
<i>Camille de Bueger</i>	Avocate stagiaire chez Equal Partners	01/05/2020	32 minutes
<i>Pierre Slegers</i>	Fondateur et ancien avocat associé chez Equal Partners	03/05/2020	34 minutes
<i>Guy de San</i>	Consultant en communication et en organisation du travail chez Equal Partners	04/05/2020	31 minutes
<i>Thomas Deridder</i>	Avocat stagiaire chez Equal Partners	05/05/2020	32 minutes
<i>Carole Billiet</i>	Avocate associée chez Equal Partners	05/05/2020	29 minutes
<i>Sophie Jacques</i>	Avocate associée chez Equal Partners	05/05/2020	27 minutes
<i>Kristel Maasen</i>	Doctorante étudiant l'autogestion ainsi que le cas d'Equal Partners	06/05/2020	38 minutes
<i>Audrey Baeyens</i>	Avocate associée chez Equal Partners	06/05/2020	31 minutes
<i>Charlotte Poulussen</i>	Ancienne avocate stagiaire chez Equal Partners	07/05/2020	28 minutes
<i>Valentine de Francquen</i>	Avocate associée chez Equal Partners	08/05/2020	29 minutes
<i>Luc Depré</i>	Fondateur et avocat associé chez Equal Partners	18/05/2020	30 minutes
<i>Patrick Thiel</i>	Fondateur et avocat associé chez Equal Partners	18/05/2020	29 minutes

## Guides d'entretien individuel

### Guide d'entretien individuel n°1 : Travailleurs d'Equal Partners (version française)

#### Introduction

- **Présentation de notre sujet de recherche et des objectifs de l'interview**
- **Demande d'autorisation d'enregistrement de l'interview**
  - Pouvons-nous enregistrer cette interview ? Et, pouvons-nous citer votre nom au sein du mémoire ou préférez-vous qu'on utilise un nom d'emprunt ?
- **Connaissance de la personne d'un point de vue professionnel**
  - Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?
  - Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre Equal Partners ?
  - Quelle est votre fonction actuelle ainsi que vos rôles au sein de l'organisation ?

#### Centrage du sujet

- **Bien-être au travail ressenti**
  - Quels sont les critères qui contribuent à votre bien-être au travail, de manière générale ?
  - Considérez-vous heureux au travail au sein d'Equal Partners ? Selon vous, qu'est-ce qui contribue à votre bien-être professionnel au sein d'Equal Partners ?
- **Implication et participation au processus décisionnel au sein de l'organisation**
  - Comment se passe la prise de décision au sein d'Equal Partners ? Qui au sein de l'organisation intervient sur les décisions ?
  - A quel point pouvez-vous participer aux décisions ? Est-ce uniquement donner votre avis ou avez-vous un réel pouvoir de décision ?
  - Sur quels types de décisions intervenez-vous ? Des décisions opérationnelles quotidiennes ou des décisions davantage stratégiques ?

#### Approfondissement du sujet

- **Implication et participation au processus décisionnel au sein de l'organisation et bien-être au travail ressenti**
  - Comment vous sentez-vous par rapport au fait d'être impliqué et de participer au processus décisionnel ?
  - Est-ce que le fait que vous participiez au processus décisionnel contribue à votre bien-être au travail ou est-ce que cela contribue davantage à un sentiment de mal-être ?
  - Est-ce que votre implication au processus décisionnel vous apporte davantage de stress et d'épuisement ou bien davantage d'épanouissement et d'excitation ?

#### Conclusion

- **Remerciements pour leur contribution**

## Guide d'entretien individuel n°2 : Anciens travailleurs d'Equal Partners (version française)

### Introduction

- **Présentation de notre sujet de recherche et des objectifs de l'interview**
- **Demande d'autorisation d'enregistrement de l'interview**
  - Pouvons-nous enregistrer cette interview ? Et, pouvons-nous citer votre nom au sein du mémoire ou préférez-vous qu'on utilise un nom d'emprunt ?
- **Connaissance de la personne d'un point de vue professionnel**
  - Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?
  - Pourquoi avez-vous quitté Equal Partners ?
  - Pourquoi avez-vous décidé de fonder Swing Law ?

### Centrage du sujet

- **Bien-être au travail ressenti**
  - Considérez-vous heureux au travail au sein d'Equal Partners ? Et qu'est-ce qui contribuait à votre bien-être au travail au sein d'Equal Partners ?
- **Implication et participation au processus décisionnel au sein de l'organisation**
  - Comment se passait la prise de décision au sein d'Equal Partners ? Qui au sein de l'organisation intervenait sur les décisions ?
  - Qu'est-ce que vous avez mis en place au sein de Swing Law de différent d'Equal Partners au sujet de la participation au processus décisionnel ?

### Approfondissement du sujet

- **Implication et participation au processus décisionnel au sein de l'organisation et bien-être au travail ressenti**
  - Au sein d'Equal Partners, comment vous sentiez-vous par rapport au fait d'être impliqué et de participer au processus décisionnel ?
  - Au sein d'Equal Partners, est-ce que le fait que vous participiez au processus décisionnel contribuait à votre bien-être au travail (ex : épanouissement et excitation) ou est-ce que cela contribuait davantage à un sentiment de mal-être (ex : stress et épuisement) ?
  - Au sein de Swing Law, est-ce que vous avez mis en place certaines choses différentes qui ont impacté votre bien-être au travail ?
  - Au sein de Swing Law, est-ce que vous avez mis en place certaines choses différentes au niveau du processus décisionnel qui ont impacté votre bien-être au travail ?

### Conclusion

- **Remerciements pour leur contribution**

**Guide d'entretien individuel n°3 : Anciens travailleurs d'Equal Partners (version anglaise)**

**Introduction**

- **Presentation of our research topic and the objectives of the interview**
- **Request for permission to record the interview**
  - Can we record this interview? And, can we use your name in the master's thesis or do you prefer to use an assumed name?
- **Knowledge of the person from a professional point of view**
  - Can you introduce yourself and explain your professional background?
  - Why did you leave Equal Partners?
  - Why did you decide to found Swing Law?

**Subject centering**

- **Perceived workplace well-being**
  - Would you consider yourself happy working at Equal Partners? And what contributed to your well-being at work at Equal Partners?
- **Involvement and participation in decision-making within the organization**
  - How was the decision-making at Equal Partners? Who in the organization was involved in the decisions?
  - What did you put in place within Swing Law that was different from Equal Partners regarding the participation in the decision-making process?

**In depth study**

- **Involvement and participation in the decision-making process within the organization and perceived well-being at work**
  - Within Equal Partners, how did you feel about being involved and participating in the decision-making process?
  - Within Equal Partners, did the fact that you were involved in the decision-making process contribute to your well-being at work (e.g., fulfillment and excitement) or did it contribute more to a sense of unhappiness (e.g., stress and burnout)?
  - Within Swing Law, did you put in place some different things that impacted your well-being at work?
  - Within Swing Law, have you put in place some different things in the decision-making process that have impacted your well-being at work?

**Conclusion**

- **Acknowledgements for their contribution**

## Guide d'entretien individuel n°4 : Doctorante étudiant l'autogestion ainsi que le cas d'Equal Partners (version française)

### Introduction

- **Présentation de notre sujet de recherche et des objectifs de l'interview**
- **Demande d'autorisation d'enregistrement de l'interview**
  - Pouvons-nous enregistrer cette interview ? Et, pouvons-nous citer votre nom au sein du mémoire ou préférez-vous qu'on utilise un nom d'emprunt ?
- **Connaissance de la personne d'un point de vue professionnel**
  - Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?
  - Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce sujet de thèse ?
  - Pourquoi avez-vous choisi le cas d'Equal Partners dans votre étude ?

### Approfondissement du sujet

- **Modèle d'autogestion**
  - Comment décririez-vous le modèle d'autogestion caractérisant Equal Partners ?
  - Sachant que le modèle d'autogestion d'Equal Partners est particulier puisqu'il s'agit d'avocats indépendants, pouvez-vous nous en dire davantage sur cette potentielle limite ?
  - Selon vous, y a-t-il d'autres limites au fait de choisir Equal Partners comme sujet d'étude d'un modèle d'autogestion ?
- **Implication et participation au processus décisionnel au sein de l'organisation**
  - Sur base de vos recherches, comment décririez-vous le processus décisionnel au sein d'Equal Partners ?
  - Sur base de vos recherches, avez-vous réussi à dégager des perceptions des travailleurs au regard du processus décisionnel au sein d'Equal Partners ?

### Conclusion

- **Remerciements pour sa contribution**

## Retranscription des entretiens individuels

### Retranscription interview - Gauthier Rolland (29/04/2020)

- **Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?**
- Je m'appelle Gauthier Rolland. Je suis avocat depuis maintenant octobre 2017. Je vais donc sur ma 3<sup>ème</sup> année. La 3<sup>ème</sup> année est une date importante au barreau parce que pendant 3 ans l'avocat est dit stagiaire donc ça veut dire qu'il est en apprentissage dans son métier. Ça ne veut pas dire qu'il ne travaille pas. Il travaille totalement donc il a une rémunération comme un avocat normal ; il signe ses actes d'avocats, il cite des conclusions, il peut plaider. Après 3 ans la qualité d'avocat stagiaire disparaît au profit de celle d'avocat tout court ; on appelle ça l'inscription au tableau. Je suis bientôt inscrit au tableau donc j'ai fini mes études de droit en 2016 à l'UCL. Je me suis concentré sur le droit public et je suis maintenant avocat au droit public. Quand j'étais à l'université, j'étais dans un kot à projet donc je pense que ça m'a fort influencé dans la manière dont je percevais peut-être le groupe de travail dans le sens où je n'avais pas envie d'être simplement une sorte de chair à canon et de juste bosser. J'avais envie de trouver du sens de mon travail donc c'est vrai que ça m'a forte poussé à rechercher un endroit où je voulais travailler mais qui correspondrait aussi à mes valeurs ou en tout cas le plus possible car évidemment aucun endroit ne correspond totalement à nos valeurs. A recouper éventuellement aussi avec le fait que j'ai également fait les scouts. Je pense que c'est toutes des choses qui m'ont assez façonné dans cette vision-là. Avant de commencer au barreau, j'ai fait une année à l'étranger où je faisais des stages. J'ai été bossé en Afrique du Sud, j'ai bossé aux Nations unies et puis je suis revenu à Bruxelles où j'ai commencé le barreau et après un an de barreau où j'étais qu'avocat, je bosse depuis maintenant presque deux ans comme assistant à l'Université de Louvain en droit constitutionnel.
- **Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre cette organisation ?**
- Les études de droit à l'UCL en tous cas mais je pense que ç'est assez généralisé en Belgique francophone, on présente souvent que très peu de débouchés à la sortie des études, c'est-à-dire soit la magistrature soit le barreau soit juriste entreprise donc en fait il n'y a pas beaucoup d'autres choses et voilà moi je ne me reconnaissais déjà pas fort là-dedans. Je ne savais pas très bien si je voulais continuer en droit. Je ne savais pas très bien si je voulais faire que ça, quel sens donner à ma formation de droit parce que pour être très franc avec vous quand j'ai fait le droit je voulais faire des études qui allaient m'aider à comprendre la société mais je ne me suis pas dit d'office je vais faire un métier dans le droit, c'est pas quelque chose qui m'a poussé dès le départ et puis petit à petit je me suis dit que ça pourrait être intéressant, que ça pourrait me plaire. Le Barreau a une réputation un petit peu particulière car un avocat stagiaire sur deux quitte le barreau avant la fin de sa formation de trois ans. Le barreau est un milieu assez hostile dans le sens où il y a beaucoup de cabinet qui payent très mal. En tant qu'indépendant il n'y a pas vraiment de barème minimum, il n'y a pas de congés payés, il n'y a pas de 13<sup>e</sup> mois, il n'y a pas toutes ces choses-là et j'avoue ça ne correspond pas à ma vision du travail. C'est d'une part quelque chose qui me tenait à distance. D'autre part, c'est avant tout des avocats donc ce sont donc des professionnels qui sont là au service d'une personne pour gagner un litige, c'est ça vraiment l'essence de la profession d'avocat et je ne savais pas si c'était vraiment ça que je recherchais. Je me suis dit que j'allais quand même me

lancer et je suis arrivé chez Equal Partners. Je suis arrivé là un peu par hasard, par recommandation de profs de l'université qui m'ont dit que ce cabinet était bien, qu'ils connaissaient untel et untel donc j'ai été et finalement il s'est avéré que l'idée me plaisait assez bien, il y avait des jeunes de mon âge, il y avait une envie de faire du droit vers la manière qui me semblait être une manière qui pourrait m'amuser. Pour moi, c'est important de s'amuser au boulot.

- **Quelle est votre fonction actuelle ainsi que vos rôles au sein de l'organisation ?**

- Je suis avocat stagiaire. Chez Equal Partners on n'a pas un staff qui fait des choses à notre place. On essaye de gérer au mieux les différents attributs d'une entreprise par nous-mêmes. C'est vraiment intéressant et c'est une chose qui m'a d'ailleurs intéressé parce qu'être avocat c'est être libéral donc un entrepreneur aussi mais encore trop souvent je trouve que l'avocat ne se contente que de faire du droit et rien d'autres ; il ne s'occupe pas des ressources humaines, il ne s'occupe pas du budget, il ne s'occupe pas du bien-être des travailleurs, il ne s'occupe pas de la gestion de la logistique. C'est pourtant des choses sans lesquelles il ne pourrait pas faire correctement son boulot. J'ai trouvé ça intéressant. Ce que je fais varie très fort mais ce que je fais pour l'instant c'est m'occuper de la transition de mon cabinet vers un cabinet écologique le plus possible. On est deux, trois à vraiment réfléchir à comment est-ce qu'on va modifier nos comportements de travail, nos habitudes, etc. pour aller vers une entreprise qui se soucie de l'environnement. C'est ce que je fais principalement. Sinon, je participe assez souvent à tout ce qui est réflexion sur le futur du cabinet, comment améliorer le processus de décision.

- **Quels sont les critères selon vous qui sont importants pour vous sentir bien au travail ?**

- Il y a plusieurs choses qui peuvent contribuer au bien-être au travail. La première chose c'est d'aimer ce qu'on fait mais ceci est déjà je crois illusoire parce qu'il n'y a rien à faire, dans tout boulot je crois qu'il y a une part de choses qu'on aime bien faire et il y a toujours une part de choses qu'on aime moins bien faire. Je pense que paradoxalement le fait de faire des choses qu'on aime moins permet quand même de se souvenir qu'on aime bien faire d'autres choses aussi. Ça, c'est le premier angle. Le deuxième angle, je pense que c'est d'être entouré de personnes qui sont de bonnes personnes dans le fond. Personnellement le fait d'être entouré de personnes qui ne sont pas heureuses au travail ou en tous cas qui montrent bien qu'elles ne sont pas tout à fait bien au travail et donc invitent des comportements de groupe qui pourraient s'en suivre du style mauvaise ambiance, critiques, rumeurs, etc. Plus les personnes vont bien dans leur travail, plus ça va entraîner les autres personnes dans un bien-être au travail, c'est ce que j'ai déjà pu observer. Je pense qu'il y a pas mal de paramètres personnels qui peuvent rentrer en compte et heureusement les collègues n'ont pas d'emprise là-dessus. Je crois que le cadre de vie est également super important. Il est très important de pouvoir bosser dans une entreprise qui tente d'offrir le meilleur cadre possible à ses travailleurs ; un cadre de travail agréable qui ne mise pas tout sur la productivité. Décathlon par exemple, qui se définit comme une entreprise libérée, est une entreprise composée de salariés et quand on fonctionne avec des salariés le cadre est censé être plus ou moins facile, on travaille 38 heures par semaine, on a un tel salaire, la loi s'occupe de définir le cadre acceptable pour des travailleurs ce qui n'est pas le cas au barreau. Au barreau, il n'y a pas de limite d'heures et en fait au plus tu travailles, au mieux c'est. Il y a donc

finalement je trouve une pente assez dangereuse dans le sens où entre l'équilibre économique de la boîte qui n'est pas facile à atteindre au barreau, ça il faut le reconnaître, et le bien-être des travailleurs, il peut parfois y avoir des intérêts antagonistes. C'est ce que j'observe très fort et c'est ce qui fait aujourd'hui que dans mon cabinet, il y a des tensions parce que d'une part il y a des avocats qui veulent accorder une part importante de leur temps à leur vie privée, à leurs loisirs, à leurs autres intérêts et qui disent qu'ils ne sont pas juste avocat dans leur vie. Et d'autres accordent peut-être plus d'importance peut-être au fait qu'il faut facturer, il faut ramener de l'argent ce qui est totalement exact aussi. Ça crée des tensions et ça rejaillit sur le deuxième aspect dont je vous parlais c'est le bien-être des travailleurs ou en tous cas le contentement des travailleurs qui peut être un peu influencé selon ces paramètres. Donc moi dans mon cabinet c'est vrai que les périodes où je vois que j'ai moins ce critère de bien-être travail c'est parce que c'est des moments où ces tensions sont les plus fortes. Dans le troisième aspect je considère qu'il y a des éléments tels que la bonne gestion des heures donc travailler sérieusement mais en même temps ne pas travailler d'arrache-pied jusqu'à pas d'heure, être rémunéré correctement.

- **Comment se passe la prise de décision au sein de l'organisation ?**

- La prise de décision est floue volontairement. Il y a différentes task forces en fonction des sujets qui ont été identifiés tous ensemble, et donc considérés comme important à traiter au sein de l'équipe donc recrutement, budget, finance, logistique, bureau donc c'est plutôt ce qu'on appelle des task forces au niveau organisationnel. Il y a des task forces matières qui se concentrent plutôt sur le domaine d'expertise de l'avocat concerné et donc il y en a plusieurs qui partagent la même expertise est donc la même task force. Dans mon cas, c'est le marché public et dans d'autres cas c'est l'environnement, l'économie publique, etc. C'est deux types de task forces qui vont donc se regrouper et alors chaque avocat appartient à plusieurs task forces. Comment se passe la prise de décision ? Prenons le sujet du recrutement, s'il y a un recrutement qui doit voir le jour parce qu'on exprime un besoin ce sera généralement dans les task forces matières donc marché public en ce qui me concerne. Et on dira c'est vrai qu'on a beaucoup de dossiers et que notre charge de travail augmente et il sera peut-être temps d'engager quelqu'un pour pouvoir rééquilibrer la charge de travail de chaque personne et donc la task force marché public va en faire part à la task force recrutement et donc la task force recrutement va elle-même initier le processus de recrutement. Là où c'est un peu plus flou, c'est qu'il y a aussi un organe de concertation mais qui tend à devenir décisionnel dans certains cas, c'est ce qu'on appelle les Equal Lunchs. En fait, ce sont les moments où on se retrouve tous ensemble et on va discuter de sujets où on considère qu'il est important que chacun écoute tout le monde. Ce qui n'est pas le cas de la task force parce que si cette décision devait être prise en task force sans concerter tout le monde et bien elle risque de perdre sa légitimité parce qu'elle n'a pas été discutée par tout le monde. Mais il n'y a pas de nomenclature, pas de catégorisation qui ont été discutées.

- **A quel point pouvez-vous participer aux décisions ? Est-ce uniquement donner votre avis ou avez-vous un réel pouvoir de décision ?**

- Ce que je trouve assez chouette chez Equal Partners c'est que tout le monde sur papier en tous cas a le même poids. De nouveau, je me réfère aux cabinets classiques parce que c'est un peu notre repère : chez CMS DeBacker, la hiérarchie est pyramidale. Au

sommet de la pyramide, trône l'avocat qui s'occupe tellement de la gestion de la boîte et donc il va en quelques sortes présider l'assemblée des associés donc des différents copropriétaires du cabinet d'avocats qui eux-mêmes peuvent avoir des collaborateurs avec différents degrés de hiérarchie. Chez Equal, il y a vraiment une volonté de mettre tout ça à plat et quel que soit l'ancienne catégorie à laquelle on appartenait, la décision se prend maintenant à un homme, une femme, une voix et pas autrement. Dans les grands cabinets de types anglo-américains, il y a une sorte de convention sociale qui est de dire une telle personne puisqu'elle a telle fonction ou telle séniorité dans l'entreprise, va avoir tel poids. Chez Equal, c'est un homme, une voix mais il ne faut pas trop se leurrer et imaginer que l'avocat stagiaire qui est fraîchement arrivé va avoir autant de poids que celui qui a 40 ans d'expériences. Finalement, c'est comme si la « loi de la jungle » était revenue chez Equal parce qu'il n'y avait plus de convention sociale et donc finalement c'est la loi de celui qui arrive parfois à bien placer des rapports de force en toute subtilité parce qu'il n'y a pas de grosses brutes. Mais, il n'y a rien à faire, si je suis en discussion avec quelqu'un de plus âgé et qu'on n'est pas d'accord sur une décision importante chez Equal, c'est cette dernière qui va l'emporter, alors que sur papier on est tous égaux. Il y a quand même finalement un retour de rapports de force, de rapports d'autorité lié à la légitimité de la personne à donner son avis sur quelque chose qui est nourrit par l'expérience, la reconnaissance des autres, l'âge, le fait qu'un homme a beaucoup plus d'autorité qu'une femme (il n'y a rien à faire notre société est comme ça malheureusement), il y a donc beaucoup de biais qui peuvent affecter pour moi la prise de décision.

- **Sur quels types de décisions intervenez-vous ? Des décisions opérationnelles quotidiennes ou des décisions davantage stratégiques ? Pouvez-vous nous donner des exemples concrets à ce sujet ?**
- Les deux. Ça dépend de mon envie de m'impliquer. Il n'y a pas si longtemps on a eu une réunion avec tout le cabinet avant le confinement ou on s'est retrouvé ensemble pour réfléchir au futur du cabinet, c'est clairement des réponses stratégiques. On réfléchit à la stratégie du cabinet pour les 5 ans à venir donc ou est ce qu'on veut être d'ici 5 ans et qu'est-ce qu'on va mettre en place pour y arriver. Et pour cela, de nouveau, on sent que quand il y a un avocat qui a 40 ans d'expérience et qu'il dit quelque chose, il n'y a pas grand-chose à dire, il a plus de poids. Il n'empêche que je prends quand même part comme tout le monde aux décisions.
- **Comment vous sentez-vous par rapport au fait d'être impliqué et de participer au processus décisionnel ?**
- Je trouve ça super chouette parce que ça diminue mon sentiment d'être juste là pour remplir des time sheets. Ça peut quand même susciter des stress parce que on se rend bien compte que puisqu'on prend part aux décisions, fatalement tu prends une part de responsabilités. Et quand, on est jeune et qu'on n'a pas beaucoup de poids ce n'est pas toujours évident à porter sur ses épaules en même temps que l'apprentissage du métier mais c'est très chouette.
- **Est-ce que le fait que vous participiez au processus décisionnel contribue à votre bien-être au travail ou est-ce que cela contribue davantage à un sentiment de mal-être ? Pourquoi ?**

- C'est dans les périodes ou les tensions relatives à la recherche d'un bien-être dans son travail et à la recherche de la productivité à tout prix sont les plus fortes que la participation à la prise de décisions peut susciter un plus grand malaise que dans d'autres périodes.
- **Est-ce que votre implication au processus décisionnel vous apporte davantage de stress et d'épuisement ou bien davantage d'épanouissement et d'excitation ?  
Pouvez-vous développer ?**
- Comme une satisfaction très clairement parce que je crois que si j'étais dans un cabinet plus classique dans lequel je ne prenais pas de décisions, je vivrai quand même cette atmosphère, je ne pense pas qu'elle aurait disparue parce que je n'ai pas pris part à la décision. Un autre élément que je trouve très important dans le cabinet où je travaille, c'est la transparence ; avoir une vision sur ce qui se passe, avoir une vue sur ce qui se dit. Je trouve ça assez important pour forger son propre avis, pour ne pas se laisser influencer par des personnes qui vont voir des chiffres, des discussions et après vont les transmettre à d'autres mais selon leurs perceptions, et je trouve ça assez angoissant d'être juste face à des chiffres, etc. Je trouve ça beaucoup plus simple d'être face aux vraies choses, aux vrais éléments de discussion. Mais ça peut parfois me mettre dans des situations plus compliquées parce que je peux par exemple entrer plus facilement en confrontation avec des avocats plus âgés que moi qui parfois sont ceux avec qui je travaille et avec qui je n'ai pas envie d'avoir une mauvaise relation.
- **Merci beaucoup.**
- Avec plaisir et bonne rédaction pour votre mémoire alors.
- **C'est gentil, bonne journée à vous.**

#### [Retranscription interview - Linli Pan Van de Meulebroeke \(30/04/2020\)](#)

- **Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?**
- J'ai étudié le droit à l'ULB pendant 5 ans, j'ai fait un master complémentaire. Et puis j'ai travaillé dans une ONG pendant quelques mois avant de me dire que j'allais commencer le barreau. Et donc là, j'ai commencé à faire mes recherches. Je suis tombée assez rapidement sur le cabinet Equal, plutôt par hasard dans le sens où j'avais pas du tout conscience de la structure. Je cherchais en fait un cabinet de droit public parce que je faisais du droit public à l'ULB et donc c'était plutôt ça mon critère de recherche. Bon, il y en a quand même pas mal à Bruxelles. Je suis tombé sur Equal et donc, en fait, Equal est le premier cabinet dans lequel j'ai commencé en quelque sorte ma carrière au barreau et donc mon expérience professionnelle dans le domaine de l'avocature. J'imagine que peut être vous savez qu'en droit on doit faire trois ans de stage au barreau pour être inscrite au tableau. Donc, pour l'instant, je suis dans ma troisième année de stage. Equal est mon premier cabinet. Si vous voulez, c'est un peu particulier dans le sens où je n'ai pas eu d'expérience professionnelle, à part dans le milieu plutôt ONG.
- **Et donc, la raison pour laquelle vous avez choisi cette organisation est plus liée au hasard ou est-ce qu'il y a des raisons particulières qui vous ont fait choisir cette organisation ?**

- Donc, en fait, c'est au fil des entretiens que je me suis rendu compte que ce n'était pas exactement un cabinet comme les autres. Donc, ce n'était pas quelque chose, je répète, que j'avais en tête quand j'ai fait mon premier entretien, par exemple, je ne savais pas, je pensais que Equal était un cabinet classique on va dire qui était spécialisé en droit public. Maintenant, c'est au fil des entretiens qu'on m'a présenté un peu le cabinet et qu'on m'a dit que c'était une structure, qualifiée d'horizontale. Maintenant, c'est toujours un peu compliqué pendant des entretiens d'embauche comme ça, d'approfondir vraiment toutes les questions que je me posais à ce moment-là. Je me disais ok, structure horizontale, donc j'ai compris qu'il n'y avait pas de hiérarchie a priori, en tous cas pas de hiérarchie formelle. Évidemment, on est soumis quand même à nos obligations de stage qui sont que on a un maître de stage donc on a quand même une sorte de rapports, maître de stage-stagiaire, évidemment, mais dans la structure globale, on m'a présenté ça comme une structure horizontale. On a ce qu'on appelle des task forces et c'est par après que ça m'a plutôt séduit. En fait, je me suis dit c'est une structure qui m'intéresse parce que à la base, j'ai voulu commencer le barreau mais je n'étais pas tout à fait convaincue, justement parce que je n'ai pas eu de très bons échos, je dois dire de manière générale sur les expériences de stage de d'amis qui ont commencé avant moi. Et donc, j'avais vraiment l'idée qu'un stage au barreau, c'est dans un cabinet et ça va être à priori horrible : beaucoup de boulot, pas beaucoup de reconnaissance, pas beaucoup de respect de l'individu de manière générale. Voilà donc très clairement dès le deuxième entretien, j'ai quasi arrêté mes recherches dans les autres cabinets et j'ai vraiment misé sur ce cabinet pour ces raisons là, mais évidemment, sans en savoir tellement plus au final, c'est plus le principe qui me séduisait plus que la pratique car je ne savais pas concrètement, comment ça se passait. Et donc, je dois dire que vraiment, comment le cabinet fonctionne, je l'ai découvert vraiment quand je suis arrivé. Première réunion, on m'a demandé mon avis et je n'étais pas du tout prête.
- **Et donc, on a bien compris votre fonction actuelle. Mais quels sont vos rôles s'il y a différents rôles au sein de l'organisation ?**
- Alors, vous connaissez un peu le système, on a des task forces matière et des task forces qui ont plutôt trait à la gestion du cabinet au niveau des matières, moi, je fais du droit de l'environnement et du droit d'économie publique de manière générale. Au niveau de la gestion du cabinet, je suis dans l'équipe recrutement. Alors parfois, ça bouge un peu mais dans le recrutement, il y a une tf qu'on appelle écolabel, dont Gautier vous a sans doute parlé parce qu'il est dans cette équipe aussi. On essaye de mettre en place toute une série de petites choses qui permettent de réduire un peu notre empreinte au sein du cabinet. L'équipe wellness ou là, on essaye d'organiser des activités de manière très générale, c'est tout, je pense. Parfois, ça bouge un peu parce que je dois dire que c'est un peu en fonction de nos envies et de notre motivation à être dans une task force. Et si on sent que l'énergie et la motivation n'est plus là, on ne la quitte en fait pas pour pas constituer une charge, en fait pour les autres tout simplement. Ce sont mes principales task forces pour l'instant, en dehors des task forces matière. Il y a aussi le fait qu'on ne peut pas non plus être dans trop de task forces parce que c'est compliqué à gérer quand on doit organiser des réunions. En fait, je me rends compte que ça prend beaucoup de temps ; la gestion du cabinet. Ça prend beaucoup de temps et d'énergie. Et en fait, c'est difficile de switcher de l'un à l'autre, de passer du boulot à faire des trucs comme ça, de gestion, qui sont très chronophages, mais qui font que la boîte tourne.

- **Alors on va passer aux questions plus sur le bien-être au travail. Déjà, c'est une question assez large mais est-ce que vous vous considérez heureuse au travail ou est-ce que vous vous sentez bien de manière générale au travail ?**
- Alors moi, je me sens très bien. Je vais essayer d'écarter les facteurs plutôt personnels. Je suis de nature très optimiste en fait donc j'ai tendance à essayer de voir vraiment ce qui va bien dans les choses et dans une structure pareille, il y a certainement plein de choses qui ne vont pas, mais moi, j'aime bien avoir l'idée qu'on essaie toujours de se remettre en question et d'essayer d'appliquer nos principes, même si parfois on n'y arrive pas, ce n'est pas ça que je veux retenir. Donc, bien l'être de manière générale, je me sens bien parce que je sens vraiment et pour moi, c'est vraiment très important, c'est l'autonomie qu'on me donne au sein du cabinet, c'est à dire que je peux gérer mes dossiers de manière assez autonome du début jusqu'à la fin donc le premier contact client, le suivi, la rédaction des choses à rédiger, etc. donc la gestion du temps, surtout, qui est pour moi super importante. Mon copain est aussi dans un cabinet d'avocats, c'est aussi une structure un peu similaire à la nôtre du point de vue du nombre de personnes donc, ce n'est pas une très grande structure et je vois que c'est pas du tout la même chose. C'est vraiment des horaires de bureau. Moi, de manière générale, j'essaye d'être au bureau le plus possible car je trouve ça parfois plus facile de voir les gens, etc. Je n'ai aucun problème pour m'absenter une demi-journée, ne pas venir une journée au boulot du moment que je préviens, il n'y a pas de soucis. Et le fait de ne pas avoir de comptes en permanence sur notre présence au bureau, je pense que c'est un vrai facteur de bien être. Mon bien-être est lié au fait que j'ai beaucoup de liberté dans l'organisation de mon temps, ça, c'est très clair. Ce n'est pas juste un plus pour moi, j'aurais du mal maintenant si je devais quitter ce cabinet et retourner dans une structure un peu plus classique, ce serait vraiment quelque chose avec lequel j'aurais du mal. Ce qui est super important pour moi, c'est l'espace qu'on me donne pour m'exprimer au sein du cabinet. Je sens véritablement qu'en tant que stagiaire, en dehors de l'aspect purement professionnel relatif à la gestion des dossiers où là on est plutôt en mode apprentissage et donc on écoute beaucoup ce qu'on nous dit, pour tout ce qui concerne la gestion du cabinet en tant que tel, j'ai vraiment la possibilité de lancer des idées et des initiatives. Et voilà, à la tf écolabel, c'est un peu ça. Honnêtement, c'est les stagiaires qui l'ont lancé et on a eu du mal au début à avoir les autres, mais au final, ils sont très contents de ce qu'on fait. Donc, c'est ce genre de choses qui font qu'on a l'impression qu'on a une vraie place dans ce cabinet et qu'on n'est pas juste des stagiaires qui vont rédiger des trucs quand on nous dit de rédiger. Et ça, ça va aussi dans l'idée qu'on est impliqués dans toutes les task forces qu'on veut, y compris les task forces dites un peu plus délicates, sans doute au niveau des sujets qu'on traite, que ce soit la gouvernance, les finances, toutes les choses qui, en principe, dans un cabinet normal, un stagiaire, n'est pas vraiment associé à cette discussion-là. Donc voilà, je pense, j'identifie les deux pôles, les deux facteurs pour moi de bien être au sein de ce cabinet.
- **Et justement, vous parliez d'implication, comment se passe justement cette implication ou plutôt cette participation au processus décisionnel au sein d'Equal Partners ?**
- Ce n'est pas toujours évident dans le sens où on a ces task forces gestion, que ce soit la task force par exemple bureau qui concerne tout ce qui est achat, pour des petits trucs comme ça, en principe, on ne va pas commencer à en discuter à 20, donc ce sont des décisions qui sont prises au sein des task forces par les personnes qui font partie de la

task force. Maintenant, ces task forces sont ouvertes à tous, c'est à dire qu'à tout moment, n'importe qui peut rejoindre la réunion pour déjà entendre ce qui s'y passe et puis éventuellement discuter et proposer des choses. Il y a des PV, je suppose qu'on vous l'a dit, qui sont fait à chaque réunion. Pour toutes les task forces, quand on se réunit, on fait un PV donc les gens qui n'ont pas, qui ne font pas partie de la task force ou qui n'ont pas pu se rendre à la réunion peuvent prendre connaissance de ce qui a été discuté et décider. Mais on se rend compte qu'en pratique, déjà, pour des questions purement de temps, on n'a pas le temps de commencer à se préoccuper de toutes les task forces et de tout ce qui s'y passe. C'est normal. Donc, en général, tout simplement, on fait confiance. S'il y a des choses à acheter, on se doute bien que la tf bureau va acheter, qu'elle ne va pas abuser. Et donc, il y a une prise de décision qui se fait à ce niveau-là. Après, pour des décisions plus importantes qui concernent vraiment le cabinet, je prends comme exemple un recrutement, évidemment, il y a les choses un peu classiques que la tf recrutement fait qui est de gérer les candidatures, recevoir les mails, etc. mais au-delà de ça, quand il y a une vraie décision à prendre, là, on a mis en place des Equal lunches, mais on s'est rendu compte que le système ne fonctionnait pas super bien, qui sont organisés tous les jeudis midi. Ce n'est pas tout le temps un lieu de prise de décision. Parfois, c'est du day-to-day, ou on raconte un peu tous ce qu'on a comme dossier, les difficultés qu'on a, etc. Quand Il y a des questions ponctuelles, on les traite aussi à ce niveau-là. En fait, à la base, les Equal lunches c'est pour le day-to-day, c'est un moment où on se rassemble et où on peut parler un peu de tout. C'est devenu un peu, parfois, un lieu de prise de décision et c'est là où c'est devenu compliqué parce qu'on a plein de gens qui ne participent pas aux Equal lunches parce qu'ils ont beaucoup de boulot et du coup, on a tendance à ne plus considérer les Equal lunches comme un moment important et une réunion importante à assister. Des décisions sont prises à ce moment-là. Il y en a qui ne sont pas au courant et donc évidemment, là, ça crée des malentendus parce qu'on a l'impression que tout le monde était d'accord pour aller dans une direction. Et après, il y en a qui, à posteriori, sont là mais non, moi, je n'étais pas, je n'ai pas été informé donc le lieu de prise de décision pour moi est pas très clairement défini pour l'instant. Donc, on n'a pas encore trouvé, je pense un système où il y a véritablement un lieu où on peut tous ensemble discuter d'une question importante pour le cabinet, on prend une décision, on vote. On n'a pas encore vraiment trouvé le lieu. Pour l'instant, c'était un peu l'Equal lunches, mais ça a un peu dégénéré parce qu'on s'est rendu compte que ça n'allait pas, tout simplement. Il y a des gens qui ne sont pas associés à la prise de décision.

- **Sur quels types de décisions intervenez-vous ? Des décisions opérationnelles quotidiennes ou des décisions davantage stratégiques ?**
- Il n'y a pas vraiment de distinction à la base. Les Equal lunches n'étaient vraiment pas censés être un lieu de prise de décisions stratégiques, en fait. Alors, il est arrivé des fois qu'on organise des réunions à part dédiées à un sujet en particulier, qu'on considérait vraiment important, mais ce n'était pas vraiment systématisé donc ça se faisait parfois quand on y pensait et parfois on lançait le truc dans les Equal lunches et puis des gens s'exprimaient. La prise de décision se fait en général comme ça : on présente le point, il y a un tour de questions, donc chacun à son tour s'exprime, et puis, il y a un tour de réactions. Il n'y a pas de véritables débats. On essaye de pas rentrer là-dedans, sauf si vraiment on sent qu'il y a un blocage alors on doit refaire sans doute un tour pour réagir à ce qui a été dit. En général, c'est comme ça que la prise de décision se fait. Et à la fin des tours de réactions, soit on se laisse un délai et on organise une prochaine réunion pour voter, soit on vote directement.

- **Est-ce que quand vous donnez votre avis, vous avez vraiment l'impression qu'il est pris en compte et que du coup, vous avez un réel pouvoir de décision ?**
- C'est bien d'entendre l'avis de tout le monde mais après, au niveau de la décision finale, c'est une décision purement à la majorité sauf s'il y a vraiment une personne qui vraiment tape du poing et dit non, non, ça ne va pas quoi. Donc, ce n'est pas pour moi encore optimal parce qu'il n'y a pas de prise en considération, justement, de la minorité. On a fait quelques exercices d'intelligence collective ou on essayait de prendre la décision par consentement ou vraiment on avait ce système ou chacun exprimait un peu son truc et puis on faisait des propositions et puis la majorité votait pour une ou deux propositions, mais n'est pas pour ça que la minorité était évacuée donc si vous voulez on essayait de mettre ce que la minorité avait proposé dans la proposition initiale pour voir si on pouvait contenter tout le monde. C'est des outils, je pense qui seraient très intéressants pour nous mais qu'on n'a pas encore mis au point mais on y travaille. Mais pour répondre à votre question, non, je pense qu'en l'état actuel des choses, on en est à on écoute, on entend l'avis de chacun mais après chacun vote et puis ça restera un vote à la majorité. Si je peux ajouter encore une chose. Ce dont on discute beaucoup entre nous, c'est cette idée de consensus mou. C'est que parfois, on n'a pas forcément, dans ce genre de cénacle, on n'a pas forcément parfois ni l'envie ou l'énergie de commencer à véritablement exprimer un point de vue fort qui pourrait faire sans doute basculer la décision dans un sens ou dans un autre. Donc, si on sent que le consensus général va vers tel truc, beaucoup de chances que l'on dise ok, c'est bon. Et donc, la prise de décision, elle, n'est pas vraiment forte. Si vous voulez, ça va souvent être une personne ou deux qui expriment un avis fort. Alors, soit on est complètement à l'opposé, soit on suit. Et donc, je pense que là, il y a quelque chose aussi à creuser sur comment est-ce qu'on peut construire la décision de manière beaucoup plus intelligente en fait et de ne pas tomber dans ce consensus mou.
- **Comment vous sentez-vous par rapport au fait d'être impliqué et de participer au processus décisionnel ?**
- Alors j'aime bien parce qu'avec toutes les difficultés que ça implique, je trouve que c'est quand même au final une bonne chose que je sois impliquée dans la prise de décision et je pense que parfois, quand on a un peu le nez dans le guidon, on se dit j'aimerais tellement juste me concentrer sur mes obligations de stage. Une fois qu'on dit que l'individu est au centre, qu'on essaye d'accorder de l'attention à la personne, on est plus vraiment, parfois, dans des problèmes vraiment de gestion même on va dire du cabinet. C'est vraiment la gestion des relations interpersonnelles. Alors je ne dis pas que dans d'autres cabinets on ne gère pas ce genre de questions mais ça demande un vrai investissement émotionnel que moi, je vis de manière assez forte parce que, je pense, je suis de nature assez émotive, sensible comme ça. Et du coup, toutes les questions, de manière générale, qui touchent plus au personnel au sein du cabinet, me touchent particulièrement. Après ce qui est plus gestion et implication dans la gestion, j'apprécie beaucoup le fait de pouvoir m'intéresser au budget et de savoir comment et pourquoi est-ce qu'on travaille en fait parce qu'on a notre rémunération mais au-delà de ça, on travaille beaucoup et donc c'est important pour moi de me dire ok, j'ai aussi mon mot à dire dans le budget, je n'ai pas envie qu'on claque je ne sais pas combien de dizaines de milliers d'euros dans ce truc-là. Ou en tout cas, j'aimerais bien qu'on en discute et qu'on prenne mon avis en compte ça. Pour moi, c'est super important, en fait. Donc, je n'oublie pas les difficultés que ça implique, mais de manière générale, pour moi, ça reste positif

de pouvoir être impliqué. Je me sens plutôt maître de ce que je fais, de mon implication et en fait, à priori, on peut aussi décider de s'impliquer, moins, si on y arrive. Personnellement, je trouve ça difficile, mais je pense que dans le cabinet, il y a d'autres personnes qui ont décidé très clairement de se concentrer sur le boulot au sens vraiment pur, strict du terme et d'un peu délaissé tout ce qui est plus gestion du cabinet parce que ça demande beaucoup d'efforts en fait, je trouve.

- **Mais est-ce quand même obligatoire le fait d'être dans une task force ?**
- Quand je suis rentré au cabinet, on ne m'a pas présenté ça comme une obligation. Mais effectivement, on essaie tous de s'impliquer d'une manière ou d'une autre dans la gestion du cabinet hors dossier. Donc, c'est clair que oui, c'est sans doute une forme d'injonction quand même, de dire ok, on est avocat, mais pas que, on a une boîte qu'on gère nous-mêmes. Mais en pratique, on sait comment ça se passe, si une personne n'est plus motivée, si elle n'a pas le temps, etc. Elle ne va pas aller aux réunions. Au final, elle ne sera pas là dans la prise de décision et elle ne s'impliquera pas tout simplement et peut être que dans les faits, elle sera toujours dans la task force formellement. Oui, c'est en quelque sorte obligatoire dans le sens où on a ce qu'on appelle une note d'engagement quand on fait notre note de rémunération. Je suppose qu'on va passer à un autre sujet, tout ce qui est rémunération et tout ça, mais c'est quand même un peu lié. C'est que notre rémunération n'est pas liée directement, donc de manière corrélative à ce qu'on rapporte au cabinet ou au nombre de dossiers qu'on rapporte ou au nombre de clients qu'on rapporte. Mais elle est quand même un peu liée à notre investissement au cabinet. Donc, si on ne fait que des dossiers, c'est un peu difficile à justifier, parfois parce qu'il faut aussi montrer que l'on s'intéresse à la gestion du cabinet et qu'on y participe. Donc, oui, en quelque sorte, on est un peu obligé quand même.
- **Oui mais de manière personnelle, vous le vivez davantage comme du bien-être que comme du mal-être ?**
- Alors moi, je ne vis pas comme une obligation du tout. Recrutement, j'aime beaucoup parce que on est 3, on est une petite équipe en fait qui marche super bien et donc c'est plus un moment quasi de détente en même temps que du traitement des candidatures. On s'amuse bien. Wellness, je l'ai rejoint assez tard, pas au début, parce que c'était déjà une bonne équipe qui avait l'air de bien rouler, etc. Vous l'apprendrez sans doute qu'on a eu une période vraiment pas très chouette l'année dernière, où on a eu des départs liés à justement, toute une grosse question de gouvernance qui a vraiment créer un clash énorme qui a fait que plusieurs personnes du cabinet sont parties, des associés et des stagiaires. Et on a vécu une période vraiment pas drôle. Au bureau, il n'y avait plus personne, plus personne ne venait au bureau parce qu'on était plus motivés. Il y a eu beaucoup de repli sur soi. C'est là où j'ai rejoint la tf wellness parce que j'avais l'impression que là, y'avait vraiment quelque chose à faire, d'essayer de renouer du lien. Mais voilà, tout ça, toutes ces tf, je l'ai fait vraiment pas pour justifier ma rémunération mais vraiment par des motivations purement d'espérer que ce cabinet fonctionne le mieux possible. C'est vraiment ça, pour moi le moteur et ce sont des très chouettes task forces dans lesquelles je me sens bien. Les task forces, c'est aussi l'occasion de créer du lien avec des personnes qui ne sont pas forcément dans ton équipe matière. Donc, moi, je suis dans une équipe environnement. Même si on essaye de travailler avec d'autres gens parce que les dossiers ont souvent des synergies entre matière et du coup, on ne travaille pas toujours au sein de notre équipe mais quand même. Les tf c'est une manière

aussi de créer du lien avec des personnes avec qui on ne travaille jamais, en fait, donc ça, c'est chouette.

- **Donc, vous parliez que justement, cette implication au niveau décisionnel, voilà, vous le vivez bien, mais est-ce que des fois, vous pouvez le vivre sous forme de stress ou d'épuisement ? Vous parliez qu'il y a des fois des difficultés, est-ce que vous pouvez en parler un petit peu plus de ce côté plus négatif ?**
- C'est un peu particulier parce qu'on a un peu deux générations. Si vous voulez, on a la première génération qui est celle de ceux qui ont fondé le cabinet, qui ont quitté une grosse structure pyramidale, etc. justement pour créer quelque chose de totalement neuf avec des nouveaux principes d'horizontalité. Mais bon, ils viennent quand même d'une ancienne structure, il y a des réflexes qui sont là, qu'on n'a pas forcément abandonné, qu'on essaye d'abandonner. J'essaie de ne pas parler à leur place mais on le sent quand même. Et voilà, il y a parfois des réflexes et eux-mêmes, je sais qu'ils travaillent dessus, voilà pour essayer d'éliminer ça au maximum. Et puis, il y a une sorte de deuxième génération qui est cette nouvelle vague de stagiaires, qui est arrivé il y a deux ans, dont je fais partie. Et donc on est arrivé dans un système qui était déjà en partie rodé, ils avaient développé déjà les principaux principes qu'on applique encore actuellement. Mais nous, on arrivait vraiment avec un esprit totalement waw, c'est génial, on va vraiment le faire à fond, etc. Et donc parfois, on essaie toujours de communiquer pour comprendre. Il y a plein de choses encore que sans doute, je ne sais pas qui ont été convenu au moment de la création du cabinet. On a des chartes, on a des trucs, etc. que j'essaie de relire de temps en temps pour pas oublier d'où on vient, mais très clairement, nous en arrivons, il y a aussi une partie qu'on a zappé, on ne faisait pas partie de la création du cabinet. On en fait aussi notre cabinet et donc c'est là où nous on vient parfois un peu avec notre idée de ce que devrait être un cabinet horizontal et donc parfois, ça ne crée pas de clashes, mais on en discute. Épuisant, je ne dirais pas. Ce n'est pas épuisant, ça prend de l'énergie, ça, c'est sûr si on veut s'investir vraiment, si on le fait sérieusement en fait. Ce que j'ai appris au fur et à mesure de ces dernières années, c'est qu'on n'a pas forcément la bonne manière de procéder, en fait, et au début, j'étais très stressée parce que j'avais l'impression qu'il fallait absolument qu'on trouve la manière de bien fonctionner et au fur et à mesure, on se rend compte que ce n'est pas forcément la manière de bien fonctionner qui va nous aider. C'est vraiment de parler, d'être beaucoup plus clément parfois envers les autres et surtout envers nous-mêmes. Vu qu'il n'y a pas de hiérarchie à priori, après on peut parler de cette question de hiérarchie, je ne pense pas que ce soit vrai, de nouveau on essaye de tendre vers un idéal, mais après, on est avec les personnes qu'on a comme collègues, on a des personnalités très fortes. On doit jouer avec ça, avec le fait qu'il y a des personnalités, des façons de penser qui sont totalement différentes. Donc il y a beaucoup, souvent d'incompréhension avant tout, de ne pas arriver à comprendre ce que l'autre veut dire quand il dit quelque chose. C'est des problèmes de communication purs, là. Mais je pense que ça joue un rôle. Et c'est surtout envers nous-mêmes que souvent, je pense, on est assez exigeants. Et parfois quand des critiques sont émises, quand elles ne sont pas émises de manière très claire, on les prend très vite pour soi-même en fait et on a tendance à se sentir visé par des choses qui ne nous étaient pas forcément destinées. Il y a parfois beaucoup de confusions je dois dire mais je ne le vis pas plus mal que ça. J'essaie de me dire que là-dedans, on essaye en tous cas de tirer des lignes directrices de comportements et d'intentions en fait. C'est surtout ça l'idée, c'est de pas oublier pourquoi on est dans cette structure là et pas dans une autre, pourquoi on a choisi d'être

là et de là, on a des outils et il y a encore pleins d'outils qu'on n'a pas encore exploré et pour moi c'est plutôt ça qui m'anime en fait et qui me donne beaucoup de motivation. C'est de me dire que au moins c'est un système où il y a de la place pour autre chose si on décide de le faire. Là ou dans d'autres structures, ça va être parfois plus compliqué de faire bouger les choses au sein d'un système déjà très fermé, très codifié et très hiérarchisé. Donc c'est cette ouverture-là moi qui m'intéresse. Donc non, je ne suis jamais fatiguée ou désespérée. C'est plutôt vraiment beaucoup d'espoir et de motivation en fait. Après, voilà, parfois je me dis ok là maintenant j'ai assez donné ce mois-ci d'essayer de résoudre tel ou tel problème et bon si on sent que ça bloque, il faut parfois juste relâcher la pression et se dire c'est vraiment un truc qu'on travaille sur des années au final. Donc voilà, c'est un peu le piège de pas vouloir tout résoudre tout de suite mais d'essayer petit à petit de sautiller pour y arriver.

- **D'accord, merci beaucoup pour toutes ces informations.**

### Retranscription interview - Eric Gillet (01/05/2020)

- **On va donc commencer. Donc, tout d'abord, est-ce que vous pouvez vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?**
- Je suis avocat depuis 40 ans. J'ai fait différents cabinets, quatre en tout. Le dernier étant Equal Partners. J'ai été pendant longtemps dans un gros cabinet d'affaires qui comptait une centaine d'avocats dont j'ai été un Managing Partner pendant un certain temps. C'est d'ailleurs cette expérience de Managing Partner de ce gros cabinet qui m'a conduit à concevoir l'idée un nouveau cabinet qui est devenu Equal Partners. Ce que j'ai conçu avec trois autres de mes associés de cet ancien cabinet dans lequel on se trouvait. On a fondé ce cabinet à quatre. On a eu l'idée et réfléchi le concept avant de le proposer à notre équipe qui était dans l'ancien cabinet l'équipe de droit public. Ce cabinet fait donc essentiellement du droit public et administratif, et toutes ces matières-là.
- **Étant donné que vous êtes un des fondateurs, comment en êtes-vous arrivé à penser à ces principes autogestionnaires, assez différents des autres cabinets d'avocats ?**
- Auparavant, on se trouvait dans un cabinet qui se trouvait dans le modèle Anglo-Saxon et donc très hiérarchisé avec des catégories d'avocats situés sous forme d'une pyramide (avec des associés et collaborateurs). Cela fonctionne de manière très autoritaire, très hiérarchisée. A un tel point que les jeunes avocats et ceux qui ne sont pas associés ont un statut juridique indépendant, mais en réalité, ils ne sont pas très indépendants et vivent sous l'autorité et le lien de subordination avec les associés. En même temps, sous base du modèle Anglo-Saxon, c'était un cabinet orienté vers la recherche en permanence du profit et la maximisation du profit avec toutes les dérives qui en résultent et c'est ce qui a fait qu'un jour on a voulu sortir de ce modèle là en créant un nouveau cabinet. D'abord, on a tenté quand j'étais Managing Partner d'amorcer un processus de changement de la culture du cabinet mais on s'est rendu compte que ce n'était pas possible. C'est ainsi qu'on a pensé à créer un nouveau cabinet. Dès lors, qu'on crée un nouveau cabinet, autant le faire sur un mode vraiment nouveau. Si on avait reçu à modifier les choses dans l'entreprise là où nous étions, on aurait dû faire des compromis. Là, on a pu partir d'une page blanche. On a réfléchi avec des consultants dans le domaine du changement et de l'élaboration de modèles disruptifs par rapport au modèle dans lequel on se trouvait. On a réfléchi tout un trimestre et on en est sorti avec une

charte qui définissait le concept du nouveau cabinet que nous avons proposé à notre équipe, en disant que ceux que ça tente pouvait nous suivre. Et à peu près toute l'équipe nous a suivi.

- **D'accord. Ensuite, vous êtes le fondateur, mais quelle est votre fonction actuelle ainsi que vos rôles si vous en avez plusieurs au sein d'Equal Partners ?**
- L'idée était de créer un cabinet tout à fait horizontal, c'est-à-dire sans de lien de subordination et hiérarchique. L'idée était que tout avocat qui n'était plus stagiaire devenait associé, cela permettait d'avoir une implication à niveau égal de tous les avocats, peu importe leur âge et expérience dans le cabinet. C'était la philosophie. Ça veut dire qu'on a éliminé des fonctions existantes dans les cabinets d'avocats traditionnels comme la fonction de Managing Partner ou de Directeur général, on l'appelle comme on veut. Il n'y a plus de comité de direction ni de conseil d'administration qui est un groupe restreint par rapport à l'ensemble du cabinet. Bien sûr, pour respecter le droit des sociétés comme on est constitué en tant que société, on a dû avoir un conseil d'administration et une assemblée générale mais ce sont les mêmes qui sont de part et d'autre. Il n'y a personne qui est chargée de la gestion journalière. Ce sont tous les avocats qui s'en chargent, en fonction des préférences de chacun car il y a plein de domaines de gestion qui doivent être couverts. On a créé des Task Forces dans ces différents domaines de gestion qui sont ouvertes à tous ceux qui veulent y participer. Selon les affinités de chacun, les personnes s'inscrivent dans certaines Task Forces et gèrent le cabinet. Et cela concerne tout le monde. Il y a des avocats qui ont fini leur stage à 27-28 ans, et qui à part de là, participent pleinement à la vie de l'entreprise. D'ailleurs, du coup, cela fonctionne aussi avec les stagiaires. Ils sont stagiaires et pas associés mais, de facto, ils sont associés à toute la vie du cabinet et prennent en charge des responsabilités si ça leur plaît. Cela fonctionne comme cela. Et ça fonctionne vraiment bien depuis maintenant 5 ans que le cabinet existe. C'est très intéressant car on voit à quel point on peut compter sur un éventail de talents, de jeunes. Dans les cabinets traditionnels, on n'attend rien des jeunes à part qu'ils produisent du travail dans les dossiers qu'on leur confie, point. Pour le reste, ils ne savent rien et ne participent en rien dans la vie de l'entreprise. On est pas du tout intéressé par d'autres capacités qu'ils ont que celles de gérer des dossiers clients. Chez Equal Partners, on constate qu'ils ont plein d'idées, plein de motivation, plein d'envies de faire des choses, ce qui dynamise le cabinet. Ça veut dire que le cabinet n'est pas juste géré par 3-4 personnes. Le cabinet est un peu une maison de verre où on partage tout, y compris les informations financières avec tout le monde. Ça veut dire que ceux qui étaient plus âgés, et qui avaient l'habitude de structures traditionnelles, ont dû apprendre à lâcher prise. Ils avaient toujours été dans le contrôle, dans l'exercice de l'autorité, dans l'absence de transparence ont dû s'habituer à lâcher complètement prise et à laisser tout le monde fonctionner selon le mode que l'on avait convenu. C'est aussi un confort. Il y a le confort des jeunes qui n'ont plus à subir le poids d'une structure hiérarchique. Et il y a un confort auquel on ne s'attend pas nécessairement car au départ c'est un véritable effort à faire et c'est un véritable changement de culture pour les plus âgés, on découvre le bien-être qu'il y a de ne plus devoir exercer de pouvoir hiérarchique et à être dans le contrôle et la domination. A titre personnel, je l'ai éprouvé comme un véritable bien-être. Je serais vraiment content d'avoir connu ces années-là dans une toute autre structure que celle que j'avais connu depuis toujours.

- **Super. Vous parliez que vous aviez différentes Task Forces au sein d'Equal Partners, dans quelles Task Forces êtes-vous actuellement présent ?**
- J'ai fait un petit peu tout. Il y a une Task Force dans laquelle je me suis naturellement très investi dès le départ et dans laquelle j'y suis resté, c'est la Task Force « Budget et Finances » car un cabinet, quel qu'il soit et aussi belles sont les idées sur lesquelles il est fondé, ça reste une entreprise. Et donc, l'idée dont j'étais imprégné dès le départ c'était de me dire « c'est très bien de partir avec une belle idée » qui a fortement impressionné le barreau car c'était le premier cabinet qui fonctionnait comme cela. Mais il ne faut pas qu'on dévalorise cette idée en se cassant la figure financièrement dans 1 an ou dans 2 ans. Il faut qu'on prouve que ça marche sur le plan économique. Et donc, comme j'avais une longue expérience de la gestion de cabinet d'avocat, j'ai pris ça en mains évidemment dans le cadre d'une Task Force à laquelle participent beaucoup d'autre monde dans le cabinet. Tous ceux qui sont intéressés sont les bienvenus. C'est une Task Force dans laquelle je me suis fort investi car c'est un cabinet extrêmement jeune avec des jeunes entre 25 et 35 ans, qui n'avaient jamais connus la gestion d'un cabinet d'avocats et à qui il fallait apprendre un certain nombre de choses évidemment. Sinon, on a des Task Forces « Gouvernance », c'est-à-dire le suivi de notre gouvernance, de nos règles de fonctionnement. Il y aussi des Task Forces pratiques du cabinet. Il y a une équipe marché public, une équipe environnement et urbanisme, une équipe qui fait du droit public de l'économie, c'est ma pratique préférentielle, je dirais. Et donc je me suis investi dans celle-là, c'est-à-dire développer cette pratique-là, c'est-à-dire les clients et les dossiers en droit public de l'économie, c'est-à-dire tout ce qui concerne l'intervention des droits publics dans l'économie. Aujourd'hui, Dieu sait que c'est d'actualité avec la crise et l'intervention massive des droits publics dans l'économie. On d'ailleurs a pas mal de dossiers pour lesquels on est consulté dans le cadre de cette crise. Je dirais que ce sont les principaux domaines dans lesquels je me suis investi. A côté de ça, il y les Task Forces bibliothèque aussi. Parfois, il y a des Task Forces qui se constituent pour des sujets particuliers et puis qui disparaissent, l'objet de la Task Force étant réalisé pour des projets particuliers.
- **Super, merci beaucoup. On va passer au sujet du bien-être au travail. C'est une question assez large mais : Considérez-vous heureux au travail actuellement au sein d'Equal Partners ?**
- Oui oui, tout à fait. Je suis extrêmement heureux d'avoir créé cette aventure car c'est une véritable aventure car, à la fois, on fonctionne sur des valeurs très spécifiques et éloignées de l'objectif de maximisation du profit mais, à la fois, c'est difficile à vivre car on remarque que finalement qu'il ne s'agit que d'argent, c'est plus facile. Tant dis que lorsqu'il s'agit de valeurs, on est beaucoup plus confrontés à une réalité humaine qu'on avait moins l'habitude de gérer. Par exemple, l'étalon de mesure pour la qualité de quelqu'un, c'est de savoir s'il travaille bien, s'il/elle travaille beaucoup, produit beaucoup d'argent car comme ça on peut facturer beaucoup aux clients sur la base de leur prestation. A la limite, peu importe ce que les gens sont, pourvu qu'ils produisent, c'est bon. Une fois qu'on se modère sur cette aspect-là des choses, alors on découvre qu'on doit évaluer les gens en fonction d'autres critères beaucoup plus qualitatifs. On découvre qu'il faut aussi accepter les gens comme ils sont et alors se pose la question d'altérité beaucoup plus que dans une entreprise où il n'est question que d'argent. Et donc, on a remarqué que c'était difficile. La vie d'un cabinet comme celui-là n'est pas un long fleuve tranquille. C'est quelque chose de compliqué avec des crises de temps

en temps car il y en a qui ne supportent pas la manière dont se comporte quelqu'un d'autre, ce qu'il/elle est, et alors il faut gérer cela. Il y a surtout eu pendant les 3-4 premières années des moments de stress. Pour l'instant, on a géré une série de problèmes qui sont derrière nous. Cela fait un an qu'on est dans une période beaucoup plus calme et sereine. Mais les 3 premières années du cabinet n'ont pas été facile de ce point de vue-là. On se découvrait beaucoup plus différents les uns des autres que ce que l'on escomptait. Et il y aussi le fait qu'on vit dans un open space. On avait décidé de vivre dans un open space, ce qui est aussi très innovateur pour un cabinet d'avocats. Habituellement, un cabinet d'avocats, c'est très individualiste donc ils aiment bien d'être enfermés dans leur bureau, pour pouvoir téléphoner sans qu'on les entende, pour pouvoir faire des petits conciliabules avec d'autres personnes du cabinet en fermant les portes etc. Dans un open space, ça devient différent. On avait décidé de travailler en open space car on avait considéré qu'il fallait que l'aménagement des lieux soit en accord avec la culture du cabinet. Et donc, si on voulait une culture de transparence et de communication, il fallait que l'aménagement des lieux le favorise. On a senti à quel point le fait d'être en communication directe en permanence était bénéfique pour le bien-être au travail et pour la qualité du service rendu aux clients car on communique sur les dossiers, sur les idées qu'on a des uns des autres, des expériences qu'on fait dans les dossiers qu'on communique car d'autres sont confrontés au même problème dans un autre dossier. Avant, il fallait parfois faire 30 mètres de couloir pour aller trouver quelqu'un et on ne le faisait pas évidemment. Ce sont des expériences assez positives. On a du récemment changer la photocopieuse car celle qu'on avait était trop bruyante et en incommodait certaines. On est parvenu à en trouver une extrêmement silencieuse. Pour certains, c'était important et ils étaient sensibles à ça. Ce sont des petits détails de la vie quotidienne qui peuvent avoir leur importance. Évidemment, il faut poser la question aux jeunes, s'ils sont heureux de venir le matin et dans cet espace. Mais les jeunes ont moins d'expérience, moins de comparaison. Il y en a certains qui n'ont jamais contenu d'autres expériences que celle-là. Certains n'ont jamais connu ces horribles bureaux individuels où la position, le statut dans la hiérarchie se mesure à la taille du bureau qu'on a. On est complètement malade à se dire, qu'à expérience égale avec quelqu'un d'autre, d'avoir un petit bureau. Ce sont des choses qui font partie de la vie de cabinets d'avocats ainsi que d'entreprises, et qui empoisonnent la vie littéralement. Les gens finissent parfois à ne plus penser qu'à ça. On est parvenu à éliminer tout ça. Dans l'open space, personne n'a de place. Tous les matins, on arrive et on se met à une place différente.

- **Merci beaucoup pour toutes ces informations... Selon vous, qu'est-ce qui contribue au bien-être au travail ? Pour vous, quels sont les critères pour avoir du bien-être au travail de manière générale ?**
- Mais d'abord, il y a la qualité des lieux. On a beaucoup de chance. On se trouve dans la maison de la radio place Flagey, en face des étangs d'Ixelles, c'est très bien exposé par rapport au soleil, c'est un vieil immeuble classé art d'éco, et l'endroit est vraiment superbe. Il y a une belle ambiance sur la place. L'environnement est exceptionnel. Selon moi, c'est une base pour un bien-être au travail qui est vraiment très importante. Pour le reste, il y a la qualité des gens qui nous entourent, il faut être bien avec les gens qui m'entourent et l'ambiance. Il y aussi le fait qu'on ait éliminé tout ce qui constitue le poison de la vie dans les structures traditionnelles, qui sont la concurrence entre les gens qui travaillent ensemble : la concurrence pour les bureaux, la concurrence pour celui qui fait le meilleur chiffre d'affaires, la concurrence pour être celui qui progresse le plus

rapidement dans la carrière, la concurrence pour réussir à jouer des coudes pour passer avant tous les autres... Il y a dans ces structures-là, une ambiance qui consomme une partie vraiment considérable de l'énergie de l'influx nerveux des gens. Tout ça, on est parvenu à le supprimer. Tout comme, on a un système de rémunération dont je peux vous parler également, qui lui, contribue à éliminer tout cela. Dans une structure traditionnelle, on est rémunéré en fonction de la performance individuelle. Il faut se rendre que la performance individuelle, si on ne s'attache qu'à ça, on l'augmente en diminuant, ou en tentant par tous les moyens de diminuer la performance des voisins. Donc on construit sa performance sur la non-performance des voisins. Par exemple, dans un cabinet d'avocats, comme la performance individuelle, c'est le chiffre d'affaires qu'on génère dans les dossiers que l'on traite, s'il n'y a pas assez de dossiers à un moment donné, c'est en essayant d'attirer les dossiers vers sois, au détriment des autres. Il y a toutes sortes de stratégies et de manœuvres quotidiennes dans ces structures traditionnelles pour tenter d'emmerder le voisin, de l'empêcher d'avoir des dossiers pour se les accaparer pour soi-même, de manière à pouvoir se constituer un chiffre d'affaires plus important. Il y a alors toute sorte de comité, d'arbitrage et de tout ce qu'on peut imaginer qui est créés dans ce genre de structures pour solutionner ces problèmes au quotidien puisque celui qui s'est fait chiper un dossier, il va aller rouspéter. Il va y avoir des heures et des heures qui vont se consacrer à discuter de ça pour savoir qui finalement va traiter le dossier. C'est ce qui se passe dans une structure traditionnelle du fait du système de rémunération. Chez Equal Partners, on a fait table rase de tout ça. En réalité, chacun fixe sa propre rémunération. Donc, on a bien sûr des critères en fonction desquels on la fixe : des critères quantitatifs, des critères qualitatifs, surtout qualitatifs d'ailleurs, c'est-à-dire en termes de contribution globale à l'activité du cabinet. Tous les 6 mois, chacun détermine, en fonction de l'investissement qu'il prévoit qu'il va avoir dans le cabinet dans les 6 mois qui suivent, il fixe sa rémunération dans une fourchette de rémunération qui va de 1 à 3, entre celui qui a le moins et celui qui gagne le plus. Dans le cabinet précédent, cela allait de 1 à 8, sans compter les stagiaires. On se fixe que la rémunération qui va nous permettre de continuer à regarder les gens dans les yeux évidemment. De ce fait là, on remarque que les gens sont très raisonnables parce que, souvent, quand on explique le système à des gens de l'extérieur, ils pensent que ça doit être la foire d'empoigne, que chacun va essayer d'obtenir la rémunération la plus élevée possible. Et ce n'est pas vrai du tout. L'expérience révèle que les gens sont extrêmement raisonnables, au point qu'on doit souvent d'ailleurs s'adresser à eux en leur disant que le groupe trouvait qu'ils ont été trop raisonnables et qu'en réalité ils valent mieux que ça. Ça fait que chacun en âme et conscience, en parallèle éventuellement avec les autres pour savoir si c'est bien. On organise des réunions qui permettent de faire des tours de table pour que les autres puissent, sur base d'une proposition qu'un avocat fait, donner leur avis, par rapport à ce qu'ils perçoivent. Puis, finalement, la personne, en fin de compte, est libre de fixer définitivement son montant. Ça veut dire que quand un dossier rentre au cabinet, il n'y a aucune raison que qui que ce soit essaye de le tirer à lui et d'empêcher que ça aille chez quelqu'un d'autre. Cela veut aussi dire que le dossier va assez naturellement vers la personne la plus compétente pour le traiter, alors que dans une structure traditionnelle, il y a le langage qu'on tient à l'égard de l'extérieur notamment les clients, qui est de dire « oui dans un cabinet comme le nôtre, le dossier est toujours traité par la personne la plus compétente ». En réalité, ce n'est pas vrai. Le dossier est en général traité par la personne qui a réussi à gagner la bataille pour l'avoir. C'est un stress énorme qui disparaît. J'ai vécu des batailles absolument monstrueuses dans d'autres cabinets, des gens qui cachaient des dossiers qui rentraient pour ne pas avoir à justifier de les garder

et ne pas devoir l'envoyer vers quelqu'un d'autre. Ça a disparu, ce qui est une source de bien-être, ça me semble assez évident. Un autre domaine extrêmement important dont il faut parler, c'est le problème du rapport entre hommes et femmes. Dans un cabinet traditionnel, il y a 2 femmes sur 20 associés, quand tout va bien, éventuellement 3, et encore. Cela se déroule entre hommes. Ça veut dire que les réunions sont extrêmement désagréables car c'est du rapport de force en permanence. C'est très inefficace car il y a parfois des débats qui ont lieu pendant 6 mois, 1 an, sans trouver de solution. Et puis, on abandonne le débat car tout le monde en a marre. Chez Equal Partners, on est un cabinet où il y a une majorité de femmes associées. On est à égalité avec une femme en plus. Ça change totalement l'ambiance des réunions et des rapports entre les gens. Ça veut dire que la vision du monde et la sensibilité féminine a une part égale, et ça contraint à être beaucoup plus pragmatique et modéré. Les hommes doivent complètement changer leurs comportements. Et c'est beaucoup plus efficace car on ne peut pas concevoir d'aborder une discussion sans qu'on en sorte et rapidement. Il y a plus de pragmatisme, moins d'idéologie, plus de rapport de force du tout car ça ne se conçoit plus. Le fait d'avoir modifié cette approche des réunions et de la discussion collective est très importante. Aujourd'hui, c'est vraiment fondé sur la non-violence et de manière consciente. Avant, dans l'ancienne structure, les discussions étaient fondées exclusivement sur la violence. Une autre chose du même point de vue, c'est le problème de la carrière. Dans une structure traditionnelle, les jeunes sont à peine entrés qu'ils se profilent déjà sur les 20 ans qui viennent avec leur carrière, comment ils vont progresser etc. Dans cette carrière, les gens essaient de progresser le plus rapidement possible, en prenant leur place, en ayant leur pratique, leur expertise, en essayant de s'imposer. A partir d'un certain moment, les femmes rentrent dans leur période de maternité et lâchent prises quasiment pendant plusieurs années car elles sont absentes, de retour, re-absentes, de retour. Elles sont moins efficaces au travail, moins performantes au sens où on l'entend dans ce genre de structures. Quand elles reviennent 10 ans plus tard, avec de nouveau avec toute leur disponibilité, c'est trop tard car les jeunes hommes ont pris leur envol, ils ont construit leur carrière, ils ont pris les positions. C'est pour ça qu'il n'y a quasiment pas de femmes qui deviennent associées. Elles deviennent juristes d'entreprises, magistrats, etc. Il y a alors dans ces entreprises toute sorte de programmes qui sont élaborés pour, soi-disant, offrir aux femmes des programmes d'empowerment pour les convaincre qu'elles sont capables de faire la même chose que les hommes. Ce sont des programmes extrêmement coûteux dont les hommes se moquent d'ailleurs ouvertement dans les couloirs qui n'arrangent jamais rien car les femmes n'ont pas besoin d'empowerment, elles le sont autant que les hommes dès le départ, même souvent d'ailleurs plus. Elles ont besoin d'une structure qui leur permette d'être chez elles et d'évoluer dans de bonnes conditions dès le départ, et tant qu'on ne modifie pas la structure, on peut faire ce qu'on veut en termes de programmes d'empowerment, on n'y arrivera jamais puisque les causes fondamentales restent les mêmes. Chez Equal Partners, dès que le stage est terminé, chacun et chacune devient associé et donc le problème est résolu à la base car, d'abord, la carrière n'est plus fondée sur la compétition, ensuite car le statut qui va permettre de poursuivre la carrière (au travers et au-delà et malgré les maternités et longues absences) est acquis avant. Donc, au moment, où ces périodes-là commencent, il n'y a plus de stress ni de soucis car on est associé. Quand on revient, on l'est toujours et dans les mêmes conditions et avec la même rémunération. On est simplement de nouveau plus disponible qu'avant. C'est quelque chose de fondamental qui donne du bien-être, je suppose, aux femmes, mais aussi aux hommes car vivre dans une ambiance de compétition permanente, au

détriment des femmes aussi de tous les hommes auxquels on peut porter préjudice, tous les hommes un peu moins forts que les autres, ça leur empoisonne la vie.

- **C'est très clair, merci beaucoup. Au sujet de l'implication et participation au processus décisionnel au sein d'Equal Partners, pouvez-vous nous expliquer comment se la prise de décision et qui intervient dans les décisions ?**
- Cela se fait à un niveau individuel et collectif. Il y a des décisions qui sont prises individuellement ou pour soi-même. Par exemple, « je veux participer à un séminaire payant ». Dans une structure traditionnelle, vous devez passer par la voix hiérarchique et faire la demande, ça dure longtemps, et ce, pour avoir une réponse négative car ça coûte trop cher soi-disant, créant de la frustration. Chez Equal Partners, chacun prend la décision pour lui-même. Il connaît les finances du cabinet, il sait ce qu'on peut se permettre, et ce qu'on ne peut pas se permettre. En toute responsabilité, il prend la décision. Éventuellement, c'est aussi un principe, on ne prend jamais une décision seule, sans au moins en avoir parlé à l'une ou l'autre personne, soit aux personnes impactées par la décision soit aux personnes qui pourraient avoir un avis utile. Après avoir pris les avis, ils peuvent prendre la décision pour ce qui les concernent. C'est une source d'efficacité énorme. On n'attend plus qu'il y ait quelqu'un qui doive donner une autorisation et qui va faire traîner l'autre, de l'obliger à revenir plusieurs fois pour implorer une décision etc. car c'est une manière de montrer son pouvoir. Tout ça rentre dans les mécanismes de pouvoir. Au niveau collectif, il y a des décisions qui doivent aussi se prendre. Cela se fait au niveau des Task Forces, qui prennent les décisions. Par exemple, s'il faut acheter des livres pour la bibliothèque ou s'il faut prendre des abonnements numériques à telles revues. La discussion a lieu au sein de la Task Force où on prend une décision. Parfois la Task Force éprouve le besoin de prendre le poult de l'ensemble du cabinet. Alors, elle le fait. On a un lieu privilégié où cela se fait. Tous les jeudis midi, on a les « Equal Lunch », entre 12h30 et 14h, où viennent ceux qui veulent. C'est un endroit où on se rassemble de manière informelle et où on peut discuter de sujets qui sont d'actualité dans la vie du cabinet ou à l'extérieur. Parfois, on invite des intervenants extérieurs qui viennent parler de problématiques intéressantes, sur la suggestion de quelqu'un du cabinet. Et donc, la Task Force qui veut prendre l'avis ou le poult du cabinet avant de prendre une décision, vient en parler à l'Equal Lunch, c'est l'occasion de le faire. On en parle, il y a un débat, et puis, une fois que le débat est terminé, il n'y a pas de décision qui est prise, c'est la Task Force qui, après avoir entendu ce qu'elle a entendu, va prendre la décision. On a toute une série de Task Forces, que je ne pourrais énumérer toutes de domaines de gestion du cabinet. Il n'y a pas un organe qui a vocation à prendre toutes les décisions. C'est parfois un petit groupe de quelques personnes qui se rassemblent car ils ont songé à un projet ou à quelque chose qu'ils veulent faire, et qui a une incidence financière ou non, et qui prend la décision d'y aller, d'aller de l'avant, qui informe les autres, qui éventuellement a pris les avis de quelques-uns ou de tout le monde. Et hop, ça marche et on avance.
- **D'accord, merci. Est-ce que ces décisions sont tout aussi opérationnelles quotidiennes que stratégiques ?**
- Cela fonctionne pour toutes les décisions. Pour ce qui est plus stratégique, il y aura fatalement le ressenti partagé qu'il faut qu'il y ait une décision commune. Parfois, d'ailleurs, on a des journées qu'on appelle des « Equal Days », qu'on organise en général au moins 2 fois par an, où on se met au vert pendant toute une journée où on va

discuter plus de fonds, plus stratégiques pour le cabinet, et dont sortent alors des décisions.

- **D'accord. Ensuite, au niveau du bien-être, comment vous sentez-vous par rapport au fait d'être impliqué et de participer au processus décisionnel ?**
- Je le vis très bien. Je dirais que mon plus grand bien-être, ce sont toutes les décisions qui se prennent sans ma participation. C'est de voir que tout roule sans que je sois nécessairement impliqué et que je doive nécessairement participer à la prise de décision. C'est ce qui me donne le plus de bien-être. Je trouve ça génial de voir que le cabinet fonctionne, que les gens se sont inscrits dans cette structure et qu'ils participent à la prise de décision, même les jeunes, où ils doivent se prendre en mains et que s'ils ont envie de faire quelque chose, ils prennent les décisions qui ont rapport avec ça, que ça les intéresse eux tout seul ou l'ensemble du cabinet. Je trouve que c'est plutôt le fait de ne pas avoir à participer au processus décisionnel, tout en étant à même de prendre des décisions si je le veux.
- **Donc, ce qui vous procure du bien-être, c'est le fait que chacun ait de l'autonomie et puisse prendre ses décisions ?**
- Exactement. Tout à fait.
- **D'accord. Est-ce que le fait que vous participiez au processus décisionnel a déjà contribué à un sentiment de mal-être, de stress ou d'épuisement ?**
- Non. Il se fait que dans les cabinets précédents, j'ai quasi toujours fait partie des organes de décisions et de direction. Donc, en soi, décider n'était pas spécialement un stress. Le fait de devoir décider n'est pas un problème, j'y ai été habitué toute ma vie. Ce qui était pénible c'était l'ambiance dans laquelle se prenaient les décisions, et l'ambiance des discussions qui était toujours imbibée de querelles d'égo, de pouvoirs, qui rendaient les choses extrêmement compliquées. Mais, le fait de participer au processus décisionnel ne me gêne pas du tout. Néanmoins, le fait de ne plus avoir à le faire, et remarquer que chacun prend ses responsabilités à son niveau et que les décisions se prennent, je remarque ça me procure du bien-être.
- **D'accord, c'est très clair. On vous remercie sincèrement pour votre temps et vos informations. On est consciente que c'est une situation compliquée en ce moment, du coup, merci d'avoir pris le temps pour ça.**
- Il n'y a pas de soucis. Je vous souhaite de faire un bon mémoire. C'est intéressant. On pourrait avoir ce mémoire quand il sera fini ?
- **Oui, bien sûr, on pourra vous le faire parvenir.**

### Retranscription interview - Camille de Bueger (01/05/2020)

- **Est-ce que vous pouvez vous présenter et nous expliquer un peu votre parcours professionnel ?**
- Moi, c'est Camille de Bueger, je travaille donc chez Equal Partners depuis presque trois ans. J'ai commencé en octobre 2017, donc ça fera trois ans en octobre. Dans le métier

d'avocat, on a un stage d'avocat à faire pendant trois ans et donc moi là, j'arrive à la fin de mes trois ans. Donc pour le moment je suis stagiaire. C'est aussi important à comprendre pour le fonctionnement de l'entreprise. Voilà, c'était mon premier travail, j'ai commencé par-là. Equal Partners m'attirait fortement, justement, du fait de ce fonctionnement horizontal et de la volonté de l'entreprise d'être, voilà ce qu'on appelle une entreprise libérée. Donc, oui, ça, c'était clairement un des critères pour lesquels moi, j'ai postulé là et pour lesquels j'avais envie de travailler là.

- **D'accord, justement, ça rejoint une deuxième question. On voulait justement savoir pourquoi vous aviez choisi de rejoindre cette organisation en particulier pour commencer votre parcours professionnel ?**
- Il faut savoir que dans les cabinets d'avocats, c'est assez hiérarchisé en général. Déjà, le fait d'avoir un statut de stagiaire fait que juste déjà à partir de ce moment-là, c'est hiérarchisé. Equal Partners est vraiment le seul cabinet d'avocats, on n'en connaît pas d'autres qui travaille de manière horizontale comme ça. Mais la plupart sont vraiment à fonctionner en collaborateurs, avec parfois plusieurs niveaux de collaborateurs et puis finalement, le statut d'associé, ça, c'est clair que ça faisait vraiment partie de mon intérêt lorsque je sortais des études, d'avoir envie de travailler dans cette entreprise-là. Et d'autant plus qu'elle rencontrait toutes mes aspirations au niveau professionnel par rapport à ce que j'avais envie de faire. S'ils avaient fait du droit pénal, par exemple, je n'aurais pas postulé là parce que ce n'est pas ça que j'avais envie de faire mais finalement tout convergeait et donc c'était une bonne chose.
- **Quelle est votre fonction actuelle ainsi que vos différents rôles, s'il y en a plusieurs, au sein de l'organisation ?**
- Donc, on est tous avocats, donc on a une entreprise de 16 avocats, donc ça, c'est notre fonction principale, c'est le métier que l'on fait. Il y a une personne en plus qui est Guy de San que vous allez rencontrer ou que vous avez déjà peut-être rencontré, je ne sais pas. C'est un peu notre manager au niveau commercial, marketing, il fait un peu le support dans tout ce qui est autre que le métier d'avocat. Avant, on avait une équipe administrative de secrétaires mais qui elles sont parties, on pourra peut-être en discuter par la suite. Mon rôle principal, c'est travailler en tant qu'avocat. Après chez Equal Partners comme on travaille de manière horizontale et que la gestion est gérée de manière complètement horizontale, on a donc plus de task forces. On a des task forces qui sont des task forces matière donc moi là, je travaillais avant dans deux task forces matière : marchés publics et environnement urbanisme. Et là, depuis six mois, j'ai demandé de travailler plus qu'en environnement urbanisme parce que j'avais envie de me spécialiser là-dedans. Donc là, je me suis retirée de la task force marchés publics et à côté de ça, je travaille dans la task force communication. Donc on a un site dans lequel on publie des blogs, ce genre de choses. Donc là, je m'occupe de publier les blogs, de gérer aussi qu'on ait assez de blogs qui arrivent, etc. On a une task force éco-entreprise mise en place avec principalement des stagiaires mais on a quand même quelques associés aussi dedans où on réfléchit à l'impact environnemental et social de l'entreprise. Le but était d'obtenir le label éco-entreprises de Bruxelles-Environnement mais on n'a pas encore fait les démarches.
- **On va passer aux questions plus au sujet du bien-être au travail. Déjà, donc, de manière très générale, pas spécialement au sein de cette organisation, quels sont,**

**selon vous, les critères de bien-être au travail, de manière générale, pour vous sentir épanoui au travail ?**

- C'est principalement une certaine flexibilité. Je pense que c'est un critère assez important au niveau du bien-être de pouvoir organiser sa journée comme on en a envie de se dire ok si je n'ai pas envie de travailler le vendredi mais finalement le samedi, de le faire aussi, ça c'est assez gai. La flexibilité serait certainement un des critères. L'autre critère, je crois de travailler dans un environnement bienveillant ou finalement les gens laissent évoluer la personne. Je dirai aussi une certaine tolérance, après ça se liera peut-être avec la bienveillance. Tolérance dans le sens de la diversité de l'autre. On est une entreprise ici nous déjà de 16, ce n'est quand même pas rien, on est certainement tous très différente donc c'est important d'avoir une certaine tolérance par rapport à ça. La liberté d'expression, dans le sens très large, ça fait aussi partie du bien-être.
- **Est-ce que vous vous considérez comme heureuse au travail au sein d'Equal Partners ? Et qu'est ce qui contribue au sein d'Equal Partners à votre bien-être au travail ?**
- Je m'estime heureuse globalement au sein de l'entreprise. Ce qui contribue c'est certainement bien évidemment par rapport à ce que je viens de dire, mais donc d'avoir une certaine flexibilité, d'une liberté de pouvoir travailler. Ce qui est très gai chez Equal Partners, parce que finalement, la flexibilité, la liberté, je pense que beaucoup d'avocats l'ont en général, c'est qu'on on va nous associer dans le processus de décision et donc ça, ça peut être très gai. Ça peut être très stimulant et enrichissant de pouvoir le faire, de réfléchir à l'impact de certaines décisions, etc. ou au processus de décision parce que ce n'est certainement pas facile d'obtenir le bon processus de décision et donc ça, c'est très gai. Après, j'imagine que vous y avez déjà pas mal réfléchi mais le fait d'avoir une entreprise horizontale, même si on a tous le statut sur papier qu'on est égaux etc., on va vite quand même arriver avec des différences hiérarchiques, d'âge, d'expérience. Chez nous, la contribution au chiffre d'affaires est très déterminable. Étant donné que nous on facture de l'argent aux clients c'est hyper facile d'évaluer finalement le chiffre qu'une personne ramène. C'est quelque chose auquel je pense qu'on doit avoir conscience parce que ça peut être très fatigant de s'impliquer énormément dans une décision et puis se rendre compte qu'on n'avait pas tellement de poids.
- **Vous pensez donc que le poids est lié au final au chiffre d'affaires que ramène une personne même si sur papier, vous êtes tous égaux ?**
- Non, je pense qu'il y a plusieurs facteurs. Comme je viens de le dire, il y a l'expérience, il y a l'âge, mais il y a certainement le chiffre d'affaires qui va aussi jouer, ça c'est certain et puis aussi, la personnalité de chaque personne. Il y a certaines personnes qui peuvent avoir une personnalité très forte ou prendre de la place dans une entreprise et le fait aussi que la structure de l'entreprise soit complètement horizontale, fait que finalement il n'y a personne qui vient dire maintenant ça suffit, là tu arrêtes, tu ne vas pas dans le sens de l'entreprise et ça, ça rentre aussi je trouve dans le bien-être au travail et donc par rapport à la réflexion de est-ce qu'on a plus de bien-être dans une entreprise horizontale ou dans une entreprise plus verticale, c'est des éléments de réflexion et de discussion.
- **D'accord, et justement, vous parlez de participation. Justement, est ce que vous pouvez nous expliquer un peu comment se passe la prise de décision au sein**

**d'Equal Partners ? Qui, au sein de l'organisation, intervient ? Et comment vous intervenez sur les décisions ?**

- Tout cela est en train d'évoluer assez fort parce que là, ça fait 5 ans que Equal a été fondé. Ces 6 derniers mois, on réfléchissait pas mal à la réflexion par rapport au processus de décisions, etc. Il y a une équipe qui est partie il y a une année ou 6 mois. Il y a toute une équipe qui faisait du droit de la santé qui est partie fonder son cabinet. Donc ça, ça fait réfléchir aussi parce que leur projet était plus en phase avec leur rêve de l'entreprise et donc ils sont partis. Mais donc, comment se passe les décisions ? On est tous en task forces, donc moi par exemple comme je le disais je suis dans la task force communication. Dans la task forces ressources humaines, on est en train de réfléchir pour le moment à engager un nouveau stagiaire. Elle va proposer en interne, elle va réfléchir en fonction des candidats et des CV qu'ils reçoivent. Et puis après, elle va revenir vers l'ensemble de l'entreprise. Alors ce qu'on avait avant, c'était tous les jeudis midi, on se rassemblait, ce qu'on appelait Equal lunchs. Mais ces six derniers mois, cette dernière année, on a senti une baisse de cette participation à cette réunion. Finalement, les personnes ne venaient plus. Il y avait principalement les stagiaires, et parfois deux, trois associés mais donc c'était très compliqué de donner un point légitime aux décisions qui étaient prises dans cette réunion. Mais maintenant, ce qui se passe plus, c'est la task force réfléchit, prépare la réflexion et puis organise une réunion à laquelle elle invite tout le monde. Ceux qui veulent viennent, ceux qui ont quelque chose à dire viennent et alors à ce moment-là, la décision est prise à ce moment-là, dans un moment où les personnes sont toutes invitées à venir en discuter. Donc, ça, ça peut être un processus de décision. Après, il peut y avoir deux processus de décision. On peut juste dire ok la task force, elle, est compétente pour prendre la décision. En tf éco, on a maintenant fusionné avec la tf bureau, qui gère tout ce qui est fournitures, etc. du bureau. Là, on ne va pas faire des grandes réunions. Ça dépend aussi de l'impact de la décision.
- **D'accord, justement, c'était une question qu'on avait. Sur quels types de décisions intervenez-vous ? Des décisions plus opérationnelles, quotidiennes ou des décisions davantage stratégiques ?**
- Ça, c'est un peu malheureux mais chez Equal, on n'a pas beaucoup de décisions stratégiques. Le fait d'être horizontal ou d'être tous aussi avec le même métier. Pour le moment on a très peu de décisions stratégiques et quand on essaye d'en parler entre nous, c'est très compliqué d'arriver à une décision en fait souvent, il n'y a pas de décisions. Typiquement, ici, la question de voir si on va engager des nouvelles personnes. Ça n'avance pas. Parfois, une personne estime qu'elle a beaucoup trop de boulot et donc elle a besoin d'engager quelqu'un pour pouvoir se décharger un petit peu et ça prend six mois, un an avant d'arriver à une décision et souvent alors, si on parle d'une décision de recrutement, on passe à côté des bons profils. Et donc ça peut être super frustrant aussi pour les personnes qui traitent et qui font le suivi derrière cette décision-là. On participe en principe à tout, ça n'y a vraiment pas de restrictions. On va quand même nous demander de faire attention à rester avec un équilibre de travail facturable et de travail non facturable. Chacun fait comme il le sent. Il faut un peu gérer son emploi du temps mais on est invités à tout. Au niveau de l'égalité, je trouve que ça, que ce soit sur papier ou en pratique, on est quand même pas mal concertés et on n'a jamais de décision à la main levée. S'il y a une décision qui pose problème souvent elle est reportée, on fonctionne un peu comme ça mais c'est pour ça que je disais que parfois ça peut prendre beaucoup de temps.

- **Ensuite, on se demandait à quel point pouvez-vous participer aux décisions ? Est-ce uniquement donner votre avis ou bien est-ce que vous sentez que vous avez un réel pouvoir décisionnel ?**
- En général, je pense que la décision est prise par convergence d'avis et donc le plus grand nombre va faire que la décision va être prise. Moi, je ne ressens certainement pas un pouvoir décisionnel en tant que tel, parce que voilà, du fait que je sois jeune, que j'ai peu d'expérience, etc. Ce n'est pas toujours simple quand on vient nous poser des questions par rapport au budget, ou ce genre de choses. En général je n'ai pas d'avis parce que j'ai une vague idée mais quelqu'un qui aura 20 ou 30 ans d'expérience derrière lui, il a souvent des idées beaucoup plus construites que ce que moi je peux avoir. Donc oui, je dirais oui, ça va dépendre du nombre d'avis. Il y a cinq ans, quand Equal a été créé, ils étaient quatre partners dans une grosse boîte, cabinet d'avocats et ils sont partis ces quatre partners là avec leur équipe pour fonder Equal avec l'idée d'Equal comme elle existe aujourd'hui. Donc là, il y a un des quatre partners qui est parti avec son équipe l'année passée, comme je vous disais, l'équipe de la santé. Et donc c'est clair que ces trois personnes là, du fait qu'elles viennent de cette entreprise avant et qu'elles avaient ce statut-là d'associés avant et qui, évidemment, ce sont les plus vieilles et ce sont ceux qui économiquement pèsent le plus gros, c'est certain qu'eux ils ont un pouvoir décisionnel qui est plus important que celui des stagiaires par exemple. Donc, nous, notre processus décisionnel, quand on est tous autour d'une table et qu'on doit prendre une décision, ce qui se passe, c'est qu'il y a la tf qui explose un peu le projet avec la décision à prendre, par exemple on engage cette personne-là. Et puis après, on fait tous un tour de questions pour poser les questions qui restent et puis on fait tous un tour de réactions. C'est là que chacun peut venir avec ses éléments. Et donc, imaginons on sent dans les réactions qu'il y a plein de gens qui sont contre, souvent on va mettre cette décision dans le tiroir et on revient avec dans 3 mois ou alors on l'abandonne si on se rend compte que finalement on n'en a pas tellement besoin. Conflictuel, en général, ce n'est pas trop conflictuel, mais on peut quand même sentir qu'il y a plein de choses qui se passent un peu dans le body language. On sent bien qu'il y a des personnes qui ne s'entendent pas ou qui a des choses qui ne sont pas dites. Je parlais typiquement du chiffre d'affaires, "toi, t'as pas le chiffre d'affaires suffisante pour engager une personne", ça ne va jamais être dit, mais je pense que c'est souvent en fait finalement quelque chose qui est quand même un peu cachée dans une réaction qui sera beaucoup plus diplomate. On sent que la personne n'est pas pour mais en même temps, l'avis n'est pas non plus hyper construit. Donc, oui, à ce niveau-là, c'est conflictuel dans le sens où ce n'est pas toujours dans le but de la boîte. C'est ça qui est un peu dommage parfois, c'est que on peut se rendre compte qu'il y a quand même pas mal de personnel qui peut venir aussi s'intégrer dans des décisions.
- **Et justement, par rapport à cette implication et cette participation que vous avez au processus décisionnel. Comment le vivez-vous ? Comment vous sentez vous par rapport au fait d'être impliqué et de participer aux décisions ?**
- Je trouve ça très gai, c'est vraiment chouette d'avoir accès à toute l'information. Toutes les décisions sont transparentes, on sait retrouver vraiment facilement l'information, même dans les dossiers si on n'y a pas participé question de temps. Je trouve que c'est une très bonne chose. Ce que je peux trouver très compliqué, c'est le fait d'être complètement égalitaire et finalement d'avoir personne à qui se référer fait que parfois on porte un peu tout sur nous-même et donc les jeunes, typiquement, peut être comme

on a plus de temps vu qu'on n'a pas de famille, ce genre de choses, je crois que ça dépend aussi du caractère mais on va parfois avoir envie de faire plein de trucs et donc on va s'engager dans plein de choses. Typiquement, ça, ça peut être très fatigant ou il faut vraiment apprendre à connaître ses limites. Et ça, c'est vraiment la caractéristique des entreprises qui sont horizontales.

- **Donc, vous, vous le ressentez quand même davantage comme contribuant à votre bien être ? Ou est-ce que ça vous est déjà arrivé, que cela contribue à un sentiment de mal être, de fatigue, d'épuisement, de stress ?**
- Il faut vraiment apprendre à se connaître soi-même et à se poser certaines limites parce que, du fait que ce sont des entreprises qui sont complètement horizontales, il n'y a personne qui va prendre le rôle de venir vous dire là-dessus tu en fait trop, pas assez. Et donc, en fait, tu es tout le temps le propre juge de toi même et ça, c'est très fatigant. En fait, on n'a pas non plus vraiment de reviews, ce qu'on peut avoir dans d'autres entreprises ou tous les 6 mois on fait un peu un point sur pleins d'éléments de son boulot. Ici, ce que l'on a remarqué chez Equal, c'est que même si on a essayé de le mettre en place, le fait que cette structure soit complètement horizontale, personne ne se sent investis du rôle. On se dit, ce n'est pas ma place de dire à l'autre ce qu'il doit faire et là-dessus ça peut participer à un certain mal-être, d'une certaine manière, il faut vraiment tout le temps garder un certain équilibre.
- **Vous pensez que la difficulté, c'est de savoir mettre une certaine limite ? Vous parliez du fait que ça peut être très fatigant parce que les gens vont s'impliquer dans beaucoup de choses différentes, surtout quand on est jeunes. Et vous vous le ressentez personnellement comme ça ?**
- Oui et j'ai l'impression que c'est assez commun aux jeunes de notre entreprise et chez les vieux alors parfois ce qu'on ressent et ce qui peut aussi participer à un certain malaise, c'est vraiment des frustrations et qui de nouveau ne sont pas du tout cadrées parce qu'on est dans un milieu complètement horizontal. Si un vieux trouve qu'un autre vieux ne travaille pas assez, mais en même temps, elle n'a aucune légitimité d'aller lui dire. Elle devrait l'avoir parce que typiquement, ils sont associés d'une même boîte donc en tant qu'associés, ils devraient avoir la légitimité de le dire à l'autre mais ça ne se fait pas et donc il y a énormément de frustrations qui se créent et parfois, ça tire complètement la boîte vers le bas parce que les gens, du fait d'être frustrés et aussi du fait du processus de décision qui peut être super lent, mettent beaucoup moins d'énergie.
- **Donc, au niveau du processus décisionnel, c'est plus au niveau de la lenteur et sur le long terme que vous avez du mal de procéder de manière efficace aux décisions ?**
- Oui, ça clairement et c'est vraiment quelque chose qu'on essaye de régler pour le moment en cherchant un peu un autre processus de décision. Pour le moment, on n'a pas encore trouvé le bon process. Ce qui est intéressant chez nous, je ne sais pas si on vous en a déjà parlé, c'est notre système de rémunération. Typiquement, c'est le genre de système qui va prendre énormément d'énergie. Donc, tous les six mois, on a une réunion rémunération qu'on doit préparer trois semaines avant le dépôt d'une note en indiquant si on garde le même salaire, si on le réduit ou si on l'augmente. Donc nous on reçoit des honoraires fixes tous les mois, payés par notre boîte et nous on facture à nos clients.

Notre salaire n'a rien à voir avec notre facturation, ce n'est pas un pourcentage ou ce genre de choses. Donc oui, on doit remettre cette note trois semaines à l'avance en indiquant pourquoi est-ce qu'on estime qu'on peut se faire augmenter ou justement on se dit j'ai envie d'être un peu plus cool et de diminuer de 10% par exemple. Et puis trois semaines après ça, on se retrouve tous ensemble autour d'une table et on dit tous voilà ma note, vous l'avez lue, les grands points c'est ça, moi, j'estime que je veux être augmentée de 500 euros bruts par mois. C'est un système qui, comme vous pouvez l'imaginer, c'est assez fatigant parce que devoir présenter un projet d'augmentation devant 16 personnes, c'est émotionnellement fatigant. Et du coup, ça créé énormément de frustrations aussi parce que c'est des réunions où les choses ne sont finalement pas dites clairement. Typiquement, c'est un des éléments qui avait été mis en place au début d'Equal. Au bout de cinq ans, on réfléchit en se disant mais est-ce que c'est vraiment la bonne solution ? Est-ce que cette réunion est vraiment nécessaire ? Je ne sais pas comment ça va évoluer.

- **Un grand merci d'avoir pris du temps pour nous surtout que c'est un jour férié.**

### Retranscription interview - Pierre Slegers (03/05/2020)

- **On va donc commencer. Donc, tout d'abord, est-ce que vous pouvez vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?**
- Alors, je m'appelle Pierre Slegers et je suis avocat. J'ai commencé ma carrière professionnelle en tant que commercial dans la chimie dans un groupe international, BASF, le plus gros groupe chimique mondial. Après quelques années, j'ai rejoint le barreau dans un cabinet de taille moyenne qui finalement a fusionné avec un autre cabinet pour devenir un assez gros cabinet faisant partie d'un réseau international de cabinets d'avocats. Il y a 5 ans, j'ai quitté ce cabinet là avec une quinzaine d'autres avocats pour créer Equal Partners. L'idée était d'abandonner un système très hiérarchisé pour tendre un système autogéré pour permettre à chacun de s'exprimer librement, notamment dans la gestion des dossiers, puisque le métier d'avocat est un métier dans lequel on vend des idées, de l'expérience et de la connaissance juridique pointue. Les idées, à priori, il n'y a pas d'écoles à idées. Chacun peut avoir des idées, il n'y a pas d'âge pour avoir des idées. Ceci étant, le système classique de gestion d'avocats, où il y a un patron qui a des collaborateurs et il y a des stagiaires, fait qu'il y a une espèce de filtre permanent entre les idées les plus jeunes et les idées des plus expérimentés, ce qui est contre-productif. L'idée était de se défaire de ça en partant sur un schéma où cela n'existerait pas. Partant de l'idée que c'est comme ça que nous voulions travailler, nous avons cherché la meilleure méthode de gestion de l'entreprise pour pouvoir rencontrer cet objectif de pouvoir chacun développer ce qu'on fait le mieux et mettre à profit de meilleures idées. C'est comme ça qu'on est venu à l'idée de l'entreprise autogérée. Cette entreprise a grandi. Il y a eu assez bien de départs et d'arrivées, plus d'arrivées que de départs. On est arrivé, on était 14, on est arrivé à 25 plus tard, dont essentiellement et principalement des plus jeunes et plus récents dans l'entreprise. Il y a un peu moins d'un an, j'ai quitté Equal Partners avec quelques collègues pour créer un nouveau cabinet qui s'appelle Swing Law dans l'idée essentiellement de continuer ce qui marchait et de le faire à une échelle plus petite, dans l'espoir de voir que cela fonctionne mieux ou encore mieux.

- **D'accord. Cela rejoint une question qu'on avait, qui est, pourquoi avez-vous quitté Equal Partners ? Était-ce pour répliquer le modèle autogéré qu'il y avait au sein d'Equal Partners dans un plus petit format donc ?**
- Oui. La difficulté qu'on a rencontrée chez Equal Partners, qui est une difficulté qui est fréquente, c'est le fait que disposer du droit de parole et de gestion n'implique pas qu'on parvienne à le prendre. La taille du groupe n'a pas permis, à mon sens, au vu de ma vision de ce qu'est l'implication de tous et de chacun, à chacun de s'exprimer aussi librement que je l'aurais espéré. J'en ai nourri une forme de frustration et de déception. J'ai ressenti le risque de voir les personnes partir au motif qu'elles ne parvenaient pas à s'épanouir. Je ne souhaitais pas voir une expertise qui était en train de se développer s'en aller au motif qu'on n'arrivait pas à trouver la manière pour les personnes de s'exprimer librement, de se sentir écouté et de se sentir respecté dans leur choix.
- **D'accord. On va passer à une question sur le bien-être. Est-ce que vous vous considérez heureux au travail au sein d'Equal Partners ? Et qu'est-ce qui contribuait à ce bien-être au travail ?**
- J'étais très globalement heureux sous la réserve que je viens d'exprimer, qui est le moment où j'ai perçu que nous ne parvenions pas à gérer les différences, la diversité. On n'a pas trouvé comment gérer le fait qu'il y ait des aspirations différentes, des degrés d'expériences différentes, des besoins différents chez les uns chez les autres. A titre personnel, j'étais fort bien. C'est un projet que j'avais imaginé avec des personnes que j'aime beaucoup avec qui j'ai travaillé pendant de nombreuses années et avec qui j'ai encore du plaisir à travailler quand on a l'occasion de travailler ensemble. J'aime beaucoup la diversité de ces personnes. Qu'est-ce qui faisait que j'étais bien ? Le fait précisément qu'en ce qui me concerne, je n'ai pas beaucoup de difficultés à exprimer ce que je pensais, le fait ma manière de travailler qui est une manière très peu structurée avec ma personnalité et le fait que j'osais m'exprimer, fonctionnait pour moi. Ce qui me frustrait, c'est que cette manière de fonctionner peu structurée qui nécessite pour être efficace d'être encadré par des personnes qui sont plus structurées et qui peut-être de ce fait travaillent moins, ou plutôt font un travail qui est fondamental qui est de le fait me structurer précisément, qui est un travail qui n'est pas visible, mais ce travail-là n'était pas reconnu. Cette part-là d'efficacité ou de créativité dans la manière de travailler n'était pas valorisée. A titre personnel, j'étais plutôt content mais j'apercevais autour de moi des gens qui ne l'étaient pas. C'est ce qui me pèse, de voir des gens au tour de moi qui ne sont pas heureux.
- **D'accord. Sinon, comment se passait la prise de décision au sein d'Equal Partners quand vous y étiez ? Qui intervenait sur les décisions ?**
- La prise de décision se prenait en principe au consensus, qui pouvait advenir de plein de manières. A priori, chacun peut prendre une décision seule pour autant que cette décision soit réfléchie et bénéfique au groupe. Cela implique que lorsqu'on aperçoit une difficulté ou un besoin, on va s'en ouvrir aux personnes concernées et impactées, on leur demande leur avis, et puis, sur cette base-là et s'il n'y a pas d'objection, on y va, on décide. Ça, c'est le principe, qui était à de nombreux égards respecté mais cela n'était pas systématique. A ce moment-là, on retombait dans un mode de décision qui était plus électif, c'est-à-dire par votes. « Explique-moi ton projet, je vais l'évaluer, tout le monde va l'entendre et puis on va dire qui est d'accord ». A priori, même dans un mode électif,

la majorité pourrait l'emporter. Dans une entreprise autogérée, à mon sens, il suffit qu'il y ait un « non », pour qu'on ne fasse pas avancer le projet. Donc, pour moi, il faut qu'on réfléchisse au moment où on dit « non », aux incidences. Si je dis non, je dis non au projet, je dis non au projet de telle personne. Pour moi, c'est une difficulté, c'est que, même si on fonctionnait très largement avec un système d'auto-décision et d'autogestion par consensus, il y avait de temps en temps une décision qui se prenait par mode électif, et donc par vote. Et là, on pouvait fonctionner de plusieurs manières : accepter le « non », ou bien, comme c'est mon cas, on peut considérer que comme ce n'est pas conforme à ce que j'ai à l'esprit, ce n'est pas autorisé, le projet que j'ai à l'esprit n'est pas autorisé, et je continue à essayer de le faire accepter. A ce moment-là, on prend énormément de retard. Plutôt que d'avoir une structure extrêmement agile, on se trouve alors avec une structure extrêmement fragile.

- **D'accord. Quand vous parlez de vote, il s'agit de vote à la majorité ? Si sur 20 personnes, il y en avait 11 qui étaient d'accord, la décision se prenait ?**
- Elle pouvait se prendre. Et la difficulté, c'est ça. Prenons un nombre impair comme ça c'est encore plus criant. Supposons qu'il y a 21 personnes, 10 sont contres, 11 sont pour. On peut prendre la décision mais on sait qu'il y a 10 personnes qui vont être en désaccord. Ce qui arrivait beaucoup plus souvent, c'était sur 25 personnes, 4-5 étaient ouvertement pour, 3-4 qui disent non car étaient plutôt contre mais sans être tout à fait contre et tout le reste disait « on te fait confiance », qui n'est pas un pour affirmé, ni un contre. Et donc, à mes yeux, les 3-4 personnes qui disent non sans être tout à fait contre bloquent le processus de décision. J'estime que dans une entreprise, il faut essayer d'éviter d'avoir des gens qui ne soient pas d'accord avec la prise de décision. Et le vote a pour effet d'exprimer les désaccords.
- **D'accord. Ensuite, qu'est-ce que vous avez mis en place chez Swing Law de différents que chez Equal Partners au sujet du processus décisionnel ?**
- Ce qu'on a mis en place, ce sont de petites choses. Une première règle est d'avoir affirmé qu'il n'est pas obligatoire de participer à la prise de décision. Chez Equal Partners, on avait affirmé qu'il est obligatoire pour chacun de participer à la prise de décision. Chez Swing Law, ce n'est pas obligatoire. Et donc, il n'est pas obligatoire de devenir associé au sein de la structure, alors qu'au sein d'Equal Partners, tout avocat qui a fini son stage devient associé. Chez Swing Law, c'est un choix de devenir associé. Chez Equal Partners, lorsqu'on est associé, on est automatiquement administrateur. Chez Swing Law, c'est un choix de devenir administrateur. Certains pourraient vouloir être associé, porter le projet, mais ne pas avoir envie immédiatement ou même jamais d'administrer l'entreprise. On a réintroduit la possibilité de ne pas être associé ou de ne pas être administrateur. Ce sont des choses de type formel. Une deuxième chose, c'est qu'on est attentif à ne pas grandir trop vite. L'intention qu'on a, c'est que si quelqu'un nous rejoint, ce soit un processus rapide pour qu'il entre, et puis un processus lent pour qu'il s'adapte. Chez Equal Partners, on avait une pratique inverse. Cela mettait un certain temps pour permettre à quelqu'un de nous rejoindre, et puis, une fois que la personne était là, on faisait comme si elle était là depuis toujours. Ce qui n'est pas toujours confortable. Pour le reste, chez Swing Law, on a réaffirmé les principes qu'on avait par ailleurs car je continue à penser que ces principes sont excellents, c'est-à-dire que lorsqu'on veut prendre une décision, on demande aux gens concernés s'ils ont une objection. S'ils ont une objection, ils en tiennent compte. Mais si c'est un problème de

préférence plus que d'objection, à ce moment-là, on ne l'exprime pas. Enfin, on peut l'exprimer mais en disant que c'est une préférence et que ça ne pose pas de difficulté.

- **C'est très clair, merci. Au sein d'Equal Partners, comment vous sentiez-vous justement par rapport au fait d'être impliqué et de participer à ce processus décisionnel ?**
- Moi, participer à un processus décisionnel, j'aime beaucoup. Ceux qui me connaissent peu vont dire « non seulement tu aimes participer mais tu aimes décider », j'espère que ça n'est pas vrai. Ce que j'aime, c'est participer à la prise de décision, car je pense sincèrement que plus qu'il y a d'avis exprimés, meilleure la décision peut être. Du coup, j'aimais beaucoup un processus de décisions où il y avait d'une part beaucoup de monde mais surtout beaucoup d'avis. La difficulté quand il y a beaucoup de monde, c'est que chacun parvienne à exprimer son avis. Donc, moi, j'étais très heureux et à l'aise dans un système de co-décision. Il ne faut pas ignorer aussi qu'il se trouve que j'étais une des personnes les plus expérimentées dans l'entreprise, parmi ceux à la base du projet, et donc ça me donnait, par ma stature, mon âge et ma grosse voix (car tout ça, ça joue malgré, tout), une forme de légitimité au regard des autres. C'est une grande difficulté, c'est que la légitimité, on peut la vouloir pour ça, ou on peut la recevoir des autres. La légitimité, dans mon sens, tout le monde l'a. Mais c'est très difficile de se croire et de s'autoriser légitime alors qu'en réalité, on l'est. Moi je n'avais pas cette difficulté là et donc je pouvais prendre la parole, et je la prenais sans aucune difficulté.
- **D'accord. Le fait que vous participiez à ce processus décisionnel contribuait à votre bien-être (sur base d'épanouissement ou d'excitation) ou bien davantage à un mal-être (sur base de stress et d'épuisement) ?**
- Moi, ça ne m'a pas beaucoup pesé en termes de mal-être. Ça a duré 3 jours entre le moment où je me suis dit que j'aurais beau faire les efforts que je veux, je n'y arriverais pas, et le moment où j'ai décidé de partir, ça a pris 3 jours. Donc j'ai eu 3 jours où je n'étais pas bien et pas heureux. Mais pendant les 15 mois qui ont précédé, où il y avait de la tension, de la discussion, des incertitudes, moi, cela ne me pesait pas énormément. Cela me stimulait et me donnait envie de me battre. Il n'y a pas de problème à ce niveau-là. Ça me faisait plutôt plaisir, c'est très agréable de se dire que je vais participer à des décisions, à des choix de gestion, je vais m'assurer qu'autant que cela se peut, tout le monde le fasse. Je trouve ça très fascinant et stimulant.
- **D'accord, plutôt positif. Il n'y avait donc aucun élément négatif à ce propos ?**
- L'élément négatif, c'est le fait de sentir que certains ne se sentent pas légitimes et donc de se dire qu'on n'y arrive pas, qu'on ne parvient pas à faire aboutir le projet. Ça, c'était un élément négatif. Le fait de ne pas y arriver tout de suite ne me pose pas de difficultés, c'est normal. A partir du moment où ça ne se passe tout de suite comme je l'espérais, ce n'est pas grave, j'essaye d'améliorer à ma manière, en proposant, en écoutant. Une difficulté peut être une inadéquation entre moi, ma vision des choses et certains autres. En fait, et je pense que c'est encore de l'autogestion, le plus facile, c'est de me mettre de côté et recommencer. Mais globalement j'aime beaucoup. Par contre, j'ai aperçu énormément de douleurs. J'ai été témoin d'énormément de souffrance. C'est quelque chose qui me fruste énormément, c'est d'apercevoir que des personnes qui étaient motivées et qui en voulaient ont souffert énormément, voir ont quitté le métier.

- **D'où exactement elle venait cette souffrance ? D'un manque de légitimité ?**
- Elle vient d'un sentiment de ne pas être respecté dans sa diversité. Et donc, puisque je ne suis pas respecté dans ma diversité, je ne me sens pas légitimisé par les autres. Il n'y avait pas ou très peu de personnes qui ne considéraient pas les autres. Ceci dit, on peut ne pas ressentir la reconnaissance chez les autres. C'était une difficulté que plusieurs personnes ont rencontrée et ils l'ont exprimé. Ils ont dit qu'ils s'en allaient parce qu'on leur avait vendu un rêve qui est qu'on va pouvoir gérer cette boîte ensemble, on va pouvoir chacun vivre à notre rythme, s'impliquer comme on le veut, pour autant qu'on adapte notre rémunération à cette réalité, et ça n'est pas vrai. Ils ont dit qu'on leur demandait de faire ce qu'un ou deux estiment ce qui doit être fait, et ça les pesait. J'en ai vu beaucoup. Malheureusement, il y a eu un nombre important de burnouts chez Equal Partners.
- **Est-ce que vous pensez que cette obligation à participer, qu'il n'y a pas chez Swing Law, contribuait à cette souffrance ?**
- Je pense que oui. Pour certains, devoir participer à la prise de décision avant de se sentir légitime peut-être est très pesant. Mais ce n'est pas du tout le seul motif, mais cela en est un. Un autre motif est le fait de ne pas avoir une communication suffisamment transparente.
- **C'est très clair. Pour revenir à Swing Law, est-ce que vous avez mis en place certaines choses différentes qui ont impacté votre bien-être au travail positivement ou négativement ?**
- Oui. Une première chose est que comme l'équipe est beaucoup plus petite, la communication informelle est beaucoup plus fréquente. Donc, quand on perçoit que quelqu'un n'est pas bien, on essaye d'y remédier tout de suite. Si quelqu'un ne va pas bien, ça se voit, on lui demande et puis on peut de manière informelle lui dire qu'il se prenne quelques jours. Ensuite, la structure de coût de l'entreprise a été réduite par personne. Le coût individuel a été réduit. On essaye de réduire le poids de la finance. On a réduit notre charge d'emprunt et d'investissement. Ainsi, s'il y a des moments d'activité moindre, ça ne peut générer du stress. Chez Equal Partners, on avait une charge d'emprunt qui n'était pas loin du million d'euro quand on était une quinzaine. Chez Swing Law, on a une charge d'emprunt qui est de 3000 euros et on est quatre. La proportion par tête est significativement plus faible chez Swing Law. L'énorme variable, voir l'unique variable, ce sont nos rémunérations. Je pense que c'était très largement le cas chez Equal Partners, mais il faut accepter cela. Avant de démarrer chez Swing Law, on a demandé à chacun ce qu'ils considéraient comme devant être la plus grande variable, au niveau financier, et tout le monde était d'accord pour dire qu'il fallait accepter et reconnaître que la rémunération était la variable principale. Cela implique de pouvoir dire que si on est face à une difficulté de trésorerie, qui semble être une difficulté financière, et qu'on voit que le compte est presque à 0, la première mesure c'est de se dire qu'on peut suspendre les rémunérations puisque c'est ça qu'on a déterminé comme étant la variable. On aperçoit à ce moment-là que tous les autres frais sont payés, sans aucune difficulté. Et donc, on a enlevé le stress lié à la situation financière et donc on peut, à ce moment-là, aisément réfléchir à « comment se fait-il qu'on ait un problème de trésorerie ? ». Car dans ce cas-là, on se rend compte que c'est un problème de trésorerie et pas financier. Là, on peut faire l'analyse. Les expériences

du passé, que ce soit mon premier cabinet d'avocat ou Equal Partners, m'ont fait me rendre compte qu'il y a des périodes d'activité moindre qui 3 mois plus tard se traduisent par des ralentissements de trésorerie. Et c'est accentué quand l'essentiel des frais de personnel sont des frais variables, c'est-à-dire des frais d'indépendants, parce qu'on a une production par des indépendants qui vont générer du travail qui va être facturé à un client et puis il y a 60 jours de délai de paiement. Et donc, si je travaille un jour je vais le facturer à la fin du moins dans le meilleur des cas, ça fait 30 jours + 60 jours, ça fait 3 mois. On sait très bien que si on réduit notre activité à un moment, 3 mois après, on aura normalement une baisse de trésorerie. Le fait de le savoir et d'en avoir parlé et exprimé très clairement, permet de ne pas le vivre comme un stress mais comme une réalité. A partir de là, on peut plus facilement anticiper.

- **D'accord. Toujours au sein de Swing Law, qu'est-ce que vous avez mis en place de différent au niveau du processus décisionnel qui a impacté votre bien-être au travail ?**
- Ce qui me posait des difficultés, c'était 2 choses, c'était le vote d'une part, et d'autre part, c'était le fait que tous ceux qui participaient à la décision ne participaient pas à la discussion. Chez Swing Law, on n'a pas rendu la participation à la discussion obligatoire. Donc, quelqu'un qui ne participe pas à la discussion n'est pas réputé être un « tire au flan ». Ça fait beaucoup. Deuxièmement, on a banni le vote. Si on n'est pas d'accord, on en discute. De nouveau, le fait d'être 4 est plus facile que le fait d'être 25. Lorsqu'on lit sur les groupes autogérés, on aperçoit qu'il y a un nombre pivot qui est le nombre 12 qu'on retrouve dans plein de structures et qu'on retrouve aussi en sociologie. Proche de 12, ça commence déjà à devenir compliqué. Plus que 12, ce n'est pas possible. Si on est 13, il faut mieux faire 2 groupes, un de 6 et un de 7 mais il faut. On se l'est dit et c'est clair : lorsqu'on s'approchera des 12, il faudra avoir déterminé la manière dont on fait coexister plusieurs groupes, avant de passer ce cap.
- **D'accord. Tout est clair. On vous remercie sincèrement pour votre temps et vos informations.**
- Merci à vous pour votre intérêt. Si éventuellement à la fin, vous pouvez m'envoyer le texte pour que je le vois, ça me passionne, donc n'hésitez pas.

### Retranscription interview - Guy de San (04/05/2020)

- **Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?**
- J'ai très vite travaillé dans le non-marchand, dans l'information jeunesse et puis après dans des agences de communication et j'ai eu ma propre agence. J'ai dirigé une très grosse agence à Bruxelles début des années 2000, et maintenant, je suis consultant indépendant en communication et en organisation du travail. Chez Equal, en fait, je suis le seul non-avocat et je suis au sein de l'équipe pour gérer un peu tout ce qui est l'organisation générale du cabinet et mettre de l'huile dans les rouages dans tout ce qui est collectif, on va dire puisqu'en fait, vous devez savoir que les avocats sont des gens extrêmement individualistes, qui ont beaucoup de mal à travailler en équipe. Le challenge de ce cabinet civil est de mettre du collectif et de l'égalité dans l'organisation du travail. Ce n'est pas une entreprise libérée à proprement parler parce qu'au départ ils

n'étaient pas prisonniers de leur structure, mais c'est une organisation qui part de ce principe-là.

- **Vous venez d'y répondre mais peut-être que vous avez quelque chose à ajouter. Quelle est votre fonction actuelle et vos rôles au sein de l'organisation ?**

- Je suis un membre de l'équipe parmi les autres. La seule chose que je ne fais pas, c'est effectivement travailler sur les dossiers clients, sauf pour ce qui est du commercial parce que ce n'est pas ma compétence tout simplement. Donc, je m'occupe de tout le reste.

- **Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre Equal Partners ?**

- Parce qu'ils me l'ont demandé. C'était vraiment ça, au départ, en fait, quand ils ont créé le cabinet il y a cinq ans, j'étais le fournisseur qui s'occupait de toute la communication et l'image, c'est même moi qui ai créé le nom Equal, etc. Donc j'ai fait tout le travail au départ. Et puis après, quand la mission s'est terminée, c'était fini et puis ils m'ont rappelé un an plus tard, plus ou moins, pour me dire écoute, il nous manque un truc, il faut qu'on ait un regard extérieur mais interne sur la manière dont on fonctionne parce que ça coince parfois et on tourne un peu en rond. Puis de fil en aiguille, je me suis rendu compte que remplir cette mission-là n'était possible que si j'étais moi-même dedans. Il fallait que je rejoigne l'équipe pour pouvoir bien réaliser la mission donc ne pas être un consultant externe. Ici, c'était plus de l'accompagnement dans la durée.

- **Alors là, on a plus des questions sur le bien-être au travail. De manière générale d'abord, quels sont pour vous les critères pour avoir du bien-être au travail ?**

- Je crois que le plus important, c'est d'abord d'aimer ce qu'on fait et puis donc d'être dans une structure qui permette de faire ça donc c'est à dire qu'on est relativement responsable, autonome et qu'on nous fait confiance. Si, à mon avis, il n'y a pas ça, je pense que c'est compliqué d'être bien dans son travail. Je ne sais pas si je réponds à la question.

- **Oui, vous répondez. Alors, deuxième question : est-ce que vous vous considérez heureux au sein d'Equal Partners ? Et selon vous, qu'est ce qui contribue à votre bien être professionnel, justement, toujours au sein d'Equal Partners ?**

- Ça fait très longtemps que je ne fais plus jamais quelque chose que je n'aime pas. Si je n'étais pas content de ce que je faisais chez Equal Partners, je n'y serai plus. Donc ça répond en partie à la question parce que ça veut dire que l'on va avoir la possibilité de pouvoir avoir ce choix, ce qui n'est pas donné nécessairement à tout le monde et dans toutes les circonstances. C'est des choses que parfois j'ai payé relativement au prix fort en me retrouvant sans travail, par exemple. Mais je pense que c'est essentiel mais ça demande un degré d'autonomie très important en réalité. Je ne suis pas nécessairement exemplatif de tout le monde donc dans une entreprise relativement hiérarchisée, il faudrait vraiment qu'on fasse beaucoup confiance aux gens, qu'ils soient vraiment responsables à l'endroit où ils se trouvent ou au poste qu'ils occupent ou aux responsabilités qu'ils exercent pour se sentir bien. Et c'est un gros problème, on est vraiment dans une société pour l'instant soit de burnouts, soit de « rien à foutre ». Je ne sais plus comment on appelle ça. Ça manque vraiment beaucoup de flow et tout ça.

C'est un beau sujet de mémoire en réalité parce que c'est la maladie professionnelle du moment. J'ai tourné en rond.

- **Vous avez l'air de dire donc que c'est surtout le contenu du travail pour vous qui contribue à votre bien-être professionnel ?**
- C'est aimer son travail, c'est avoir du sens dans ce qu'on fait ; un peu plus que simplement je dois gagner ma vie. Gagner ma vie, c'est une nécessité, c'est opérationnel. Ça n'est pas du sens.
- **Outre, le contenu qui donne un peu du sens du coup au travail qu'il y a chez Equal Partners, est-ce qu'il y a autre chose chez Equal Partners, même au niveau de la gestion de la boîte qui fait que vous vous sentez bien ?**
- Pour revenir à moi, ce qui m'intéresse ici, c'est le laboratoire, c'est l'expérience. Ce qui est vraiment très intéressant, c'est de voir comment l'aventure se développe, les difficultés que ça provoque, etc. Je suis un peu comme un laborantin qui fait des expériences. C'est ça qui m'intéresse. J'ai une très, très grosse carrière derrière moi donc maintenant, je m'intéresse plus aux choses pour ce qu'elles sont, comment elles fonctionnent, etc. Mais c'est le sens dont je parlais tout à l'heure, ça, c'est mon sens pour l'instant. Menuisier ce sera autre chose. Menuisier ce sera peut-être parce qu'il adore faire, je ne sais pas, moi, des meubles du 19ème siècle et s'il a l'occasion de le faire, il va rencontrer le sens qu'il veut donner à son travail.
- **Maintenant, on a plus des questions sur justement le processus décisionnel. D'abord, comment ça se passe, la prise de décision au sein d'Equal Partners ?**
- Elle est collective, elle est unanime, c'est à dire que des décisions sont mises en œuvre s'il n'y a pas d'opposition, il ne doit pas nécessairement y avoir d'adhésion à 100%, mais en tous cas, pas d'opposition. Mais d'un point de vue opérationnel, en fait, on est organisé en task forces, donc il y a des petits groupes qui sont créés pour des responsabilités bien déterminées. Alors ils ont l'obligation d'informer tout le monde de ce qu'ils font, mais ils sont autonomes sur la décision à prendre d'un point de vue professionnel, sinon, ce serait trop lourd s'il fallait chaque fois revenir à tout le groupe pour la moindre décision, ça n'irait pas. Mais il faut informer pour qu'effectivement quelqu'un puisse s'y opposer si jamais il estime qu'il y a quelque chose qui ne va pas. C'est très, très collectif, dans le consensus en permanence.
- **Qui au sein d'Equal Partners intervient sur les décisions ?**
- Tout le monde. Dans les task forces, tout le monde de la task force, du groupe. Et collectivement, c'est tout le monde quand on a des décisions collectives à prendre. Maintenant, il faut distinguer deux choses, ça c'est le fonctionnement du cabinet de manière générale. Il y a évidemment des associés. Il y a deux types d'avocats. Je ne sais pas si vous le savez, mais j'imagine que c'est assez simple à comprendre. Il y a des avocats associés au sein de l'association et puis des stagiaires. Vous savez que chaque avocat doit faire trois ans de stage avant de pouvoir exercer en plein nom. Et donc là, ils sont effectivement partie prenante de la structure, mais pas associés. Dans le fonctionnement général, ils ont les mêmes droits que tout le monde. Mais évidemment, sur la SCRL donc la structure juridique, il n'y a que les associés qui ont un droit de vote,

mais là, ils sont circonscrits uniquement aux aspects légaux donc approuver les comptes, nommer et démissionner des associés. Tout le reste des décisions est pris au niveau de l'équipe.

- **A quel point pouvez-vous participer aux décisions. Est-ce que vous avez un réel pouvoir de décision ou est-ce que c'est plus donner votre avis ?**
- Non. On a un réel pouvoir parce que l'ensemble s'oblige à respecter les règles. Moi par exemple, qui ne suis ni associé, ni même avocat, en fait je ne suis rien, j'influence les décisions autant que chacun des autres. Donc si je m'oppose, à quelque chose, il y a de nombreux exemples où je dis écoutez non, ça il ne faut pas faire, c'est vraiment casse gueule ou ça ne va pas, etc., c'est arrivé deux fois déjà sur les trois dernières années, et bien voilà, la règle, c'est que quand quelqu'un s'oppose, on ne le fait pas. Maintenant, il ne faut pas abuser ; si quelqu'un est constamment dans l'opposition, etc., à ce moment-là, on a un autre problème qu'on doit résoudre par ailleurs. C'est que soit il est hors du groupe, soit il est dans l'opposition ou dans la contestation permanente, etc. alors à ce moment-là, on doit traiter ça autrement. Mais je parle dans le fonctionnement normal des choses, c'est comme ça que ça se passe. La plupart du temps, il y a une proportion de personnes qui n'ont pas d'avis sur quelque chose, mais donc ils ne se prononcent pas et c'est tout. Mais comme ils ne sont pas opposés, ça équivaut au consentement.
- **Ok. Et alors, sur quels types de décisions vous intervenez ? Est-ce que c'est plus des décisions qui sont opérationnelles, quotidiennes ou davantage des décisions stratégiques ?**
- Les deux. Par exemple, on fait le budget chaque année donc il doit être approuvé par tout le monde ou en tous cas, il ne doit pas y avoir d'opposition sur le développement d'une matière ou d'une expertise, par exemple si c'est effectivement dans un cabinet d'avocat, c'est essentiellement ça d'un point de vue stratégique, c'est de dire on va développer telle ou telle matière de droit pour tel ou tel marché, etc. Est-ce que ça implique que d'autres avocats doivent venir rejoindre l'équipe ? Voilà, donc, c'est ça le côté stratégique des choses. Ou est ce qu'on prend un dossier ou pas parce qu'il est sensible ? Même ceux qui ne travailleraient pas sur le dossier pourraient se prononcer et se sont prononcés d'ailleurs, c'est déjà arrivé, sur le fait d'accepter ou pas tel ou tel type de client. Et c'est aussi décider qu'on ne prendra plus que des produits de nettoyage éco labellisés. Ça va de l'un à l'autre.
- **Et alors, comment justement, vous sentez vous par rapport au fait de participer à ce processus décisionnel ?**
- C'est très valorisant, évidemment. A partir du moment où chacun, c'est mon cas aussi, est considéré à l'égal des autres en termes de décision, automatiquement, il est valorisé dans sa position, dans ce qu'il est, dans ce qu'il représente et ça participe effectivement au sens qu'il peut avoir à travailler là. Il peut y avoir quand-même d'autres raisons d'avoir du mal-être. L'égalité n'existe pas en réalité. Il y a d'autres fissures ou d'autres critères qui vont faire qu'on va se sentir moins bien considéré. Donc la décision n'est pas tout surtout qu'il y a des personnes qui n'arrivent pas à décider aussi, ça arrive, ça existe. Donc ce n'est pas par ce biais là qu'elles vont se sentir valorisées nécessairement. Je suis peut-être un peu trop loin déjà dans les questions.

- **Non, c'est bon. Est-ce que le fait que vous participiez justement à ce processus décisionnel contribue davantage à votre bien-être au travail ou plutôt à un sentiment de mal être ?**
- Je pense que si ce n'était pas le cas, ce serait une raison de mal être, oui. C'est une condition minimum, on va dire. Pour moi, personnellement, c'est certain parce que ça fait très longtemps que je ne fais plus des choses sur lesquelles je n'ai pas le contrôle d'une manière ou d'une autre. Mais ça, c'était déjà comme ça quand j'étais jeune, je ne supportais pas ça donc j'ai très vite été indépendant là-dessus. On est entre 15 et 20, ça dépend des départs et des arrivées, mais il y a un bon tiers en fait de personnes qui ne se prononce jamais quand il y a une décision à prendre, j'ai remarqué ça. C'est parce que c'est lié à leur personnalité. On dit que dans un groupe, il y a trois types de personnes. Il y a les leaders, il y a ceux qui s'opposent, et puis ceux qui n'ont pas d'avis en réalité (ceux qui n'ont aucune raison de se distinguer dans le processus de décision en réalité). Mais ce n'est pas pour autant qu'il ne faut pas leur donner la possibilité de pouvoir décider, c'est ça que je veux dire. Ça participerait au mal être s'il n'avait pas ce pouvoir, même s'ils ne l'utilisent pas.
- **Ça ne vous est jamais arrivé, du fait d'être obligé de participer aux décisions, de vous sentir épuisé ou stressé ou d'avoir des émotions négatives ?**
- Non, parce que c'est collectif, ici. Ça peut l'être si on est isolé dans la prise de décision, ça peut provoquer ce genre de phénomène, à mon avis, ce que j'ai vécu aussi dans d'autres moments de ma carrière. Mais dans un processus collectif de décision, la responsabilité est portée par tout le monde donc c'est rassurant. Il y a du stress pour d'autres raisons mais pas à cause de ça.
- **Et justement, en parlant de stress, est ce que le fait que vous participiez et donc que vous soyez impliqué dans ce processus décisionnel, est ce que ça peut contribuer davantage à un sentiment de stress et d'épuisement, ou plutôt à un sentiment d'épanouissement et d'excitation ?**
- Plutôt à un sentiment d'excitation. Quand il y a une réunion, par exemple, qui est programmée pour décider d'une chose importante, j'y vais avec enthousiasme donc je me dis enfin on va pouvoir décider là-dessus. C'est plutôt une source d'épanouissement.
- **C'était assez clair mais donc de manière générale, pour conclure, vraiment le fait de participer, vous le voyez vraiment comme un facteur de bien-être. Ça ne vous est jamais arrivé de le vivre négativement au cours des trois dernières années ?**
- Non, ça peut l'être pour des personnes qui sont un peu plus timides, un peu plus renfermées sur elles-mêmes, d'une part, ce genre de personnes là, c'est un problème psychologique et de caractère, ou bien d'autres qui n'ont pas le sens du collectif. Il y a des gens qui ont du mal à travailler en équipe, qui ne partagent pas spontanément les informations, par exemple. C'est pas du tout parce qu'ils ne veulent pas, c'est que ça n'est pas dans leur caractère, c'est plus compliqué pour eux. Alors est-ce que ça provoque du stress, des choses comme ça ? Je ne pense pas parce que le fait de ne pas être dans une hiérarchie oppressante, par exemple, compense largement ce problème. Alors maintenant, ça demande un bon degré d'autonomie quand même d'être dans un processus de décisions comme ça. Donc ça, ça peut être une source de stress, pour les

personnes qui ne savent pas s'organiser, par exemple, qui ne sont pas sûres d'elles, qui sont plus à l'aise dans le fait justement d'être dirigées, que ce soit des avocats, des médecins ou des ouvriers, c'est la même chose, ça ne change rien. Ce n'est pas une question de compétence, c'est une question de caractère, de psychologie personnelle. Donc celles-là, elles ont un peu plus dur. Faut que je vous raconte quand même un épisode de la manière dont les choses évoluent ici, c'est qu'au départ, il y avait dans l'équipe aussi des employés. Vous savez que tous les gens qui sont dans l'équipe sont des indépendants d'un point de vue juridique je parle. Il y avait aussi des employés à la base ; des assistants qui étaient employés, des secrétaires pour faire court et qui étaient aussi parties prenantes de l'organisation collective et en fait, ça n'a pas marché. Ça n'a pas marché parce qu'en réalité, on ne peut pas être en même temps dans un processus de décision libéré et égalitaire et en fait être employé et donc avoir un patron. Il y a des problèmes de sens là-dessus. Donc, les assistantes, d'une part (surtout quand elles étaient plusieurs parce qu'en fait à ce moment-là, elles constituaient elles-mêmes un groupe) réclamaient un certain nombre de choses en tant qu'employés et par ailleurs, elles avaient toute possibilité de participer aux décisions, donc à s'opposer, par exemple, à une décision, etc. Il y avait un conflit d'intérêts énorme sur la question et donc ça a fini par nous amener à décider ensemble de ne plus avoir d'employés dans une structure comme ça. Donc, il y a actuellement plus d'employés du tout. C'est compliqué. Les sources de stress, moi je n'en ai pas. Mais chez d'autres, ça pourrait être des gens qui ont du mal à se décider, qui ont du mal à être autonomes complètement ou qui ont du mal à partager, qui sont moins dans le collectif, ça peut être une source de stress dans ces cas-là. Donc par exemple, quelqu'un qui dit mais enfin on ne m'a jamais parlé de ça alors qu'on en a parlé dix fois, simplement comme elles ne sont pas dans un processus de partage collectif, elles ne l'ont pas vu, ne l'ont pas entendu, ne l'ont pas écouté surtout, des choses comme ça, c'est des choses qui arrivent. Et puis alors, une fois que la décision est prise, elles auraient voulu s'y opposer, elles ne l'ont pas fait et ça se répète en fait, ce n'est pas une question de c'est une décision ou l'autre, c'est le fait que c'est dans le processus, elles sont mal à l'aise. Mais il faudrait que quelqu'un qui est dans ce cas-là, on vous en parle, je ne vais pas trop vous en parler.

- **Merci beaucoup pour toutes ces informations.**

### Retranscription interview - Thomas Deridder (05/05/2020)

- **Pour commencer, est-ce que vous pouvez vous présenter et nous expliquer un peu votre parcours professionnel ?**
- Donc, je suis avocat depuis octobre 2016. J'ai fini mes études en septembre 2016. Je suis diplômé de sciences politiques et de droit à l'UCL. Je ne me prédestinais pas au barreau à priori. J'ai d'abord fait un baccalauréat en sciences politiques et puis un master en sciences politiques. Pendant mon master, j'ai repris des cours pour pouvoir faire mon master en droit. J'ai fait 7 ans d'études pour avoir les deux. Et en fait, j'ai entendu parler d'Equal pour la première fois pendant ma deuxième année de master, parce qu'en fait, un des membres actuels d'Equal, Louis Vansnick, était mon superviseur de stage. Et donc, il m'a parlé d'Equal, il m'a évoqué, mais de loin, sans rentrer dans les détails, comment il fonctionnait. Et j'avais en fait une connaissance qui connaissait un autre associé et donc il m'en avait dit le plus grand bien en me disant si lui se lance là-dedans, c'est que le cabinet est intéressant. Je ne savais pas très bien où je mettais les pieds dans le sens que je savais que je voulais faire du droit public administratif mais pour le reste,

je ne savais pas trop dans quoi je voulais bosser. Donc j'ai postulé dans pas mal d'endroits. Et puis, en fait, Equal qui était un peu mon choix numéro un m'a répondu ce qui n'a pas été le cas de tous les cabinets dans lesquels j'ai postulé. Mais Equal m'a répondu. Et puis, après trois 3 entretiens, j'ai été engagé donc c'est mon premier emploi. Donc j'étais stagiaire là pendant trois ans et j'arrive à la fin de mon stage. Alors, période un peu particulière, je devais présenter mon projet pour devenir associé en mars. Et puis malheureusement, il y a eu confinement. Et donc, je suis un peu dans un entre deux puisque mon stage n'est officiellement pas terminé, puisque le barreau ne m'a pas encore délivré de mes obligations de stage, mais dans les faits, je n'ai plus aucune obligation de stage et j'attends qu'une chose, c'est qu'on puisse se revoir avec les cabinets pour postuler en tant qu'associé.

- **Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre Equal Partners ?**

- Je savais que le cabinet venait d'être créé puisque le cabinet a été créé le 1er avril 2015, moi je suis arrivé en octobre 2016. Mon superviseur de stage qui m'en avait dit du bien, lui venait d'arriver en fait quand il m'en a parlé. Et c'est vrai que la philosophie, que j'ai connu un peu par le site Internet et puis par ces discussions-là, me plaisait. Mais il n'y a pas que le contact. Je serais sans doute tombé sur Equal d'une autre manière. J'aurais sans doute postulé chez eux, mais le fait d'avoir cette discussion avec une personne qui y était, qui a participé en partie, pas à la création du projet, mais à sa mise en place, à sa personnalisation, ouais évidemment, ça a rajouté un petit peu.

- **Et sinon, quelle est votre fonction actuelle et vos différents rôles au sein d'Equal Partners ?**

- Donc, je suis avocat en droit des marchés publics. On a plusieurs équipes qui ne sont pas très, très séparées, vous le comprendrez sans doute au fil des réunions que vous aurez, vous l'avez peut-être déjà compris. Je fais partie de l'équipe qui a le plus de membres en termes de matière, qui est l'équipe marchés publics. A côté de ça, en termes de droit pur, je fais aussi du droit de la vie privée, des données à caractère personnel, plutôt dans le cadre du droit public. Et puis à côté, dans la gestion d'entreprise, je fais partie, je ne sais pas si on vous a déjà expliqué notre fonctionnement en task forces ?

- **Oui, on nous a déjà expliqué.**

- Voilà, donc là je fais partie des task forces gouvernance et informatique. Gouvernance et informatique, c'est vraiment les 2 qui me prennent le plus de temps à l'heure actuelle.

- **Là, on a des questions sur le bien-être. D'abord, de manière très générale, quels sont les critères pour en fait avoir du bien-être au travail pour vous ?**

- L'autonomie, je pense en premier lieu. Autonomie dans le sens d'un pouvoir de décision sur ses propres tâches mais aussi et surtout sur son propre temps, sur la gestion de ses propres horaires. Ça, c'est le premier critère. Le deuxième critère, je crois que c'est un cadre de travail clair. Les deux pouvant parfois venir en confrontation. Je pense que c'est parfois le cas chez Equal, on pourra en parler après. Des conditions de travail attractives en termes financiers aussi, parce que je pense que cela participe au bien être parce que si notre condition financière n'était pas aussi clairement expliquée, clairement fixé, que ce que c'est chez Equal, on vivrait la période qu'on vit actuellement de manière

complètement différente. On a des honoraires fixes par mois, qu'on fixe nous-même. Je ne sais pas si vous avez déjà pu en discuter avec l'un ou l'autre, peut-être. Avoir ce cadre-là très clair de dire ma rémunération, c'est autant, elle est fixée, on sait qu'elle rentre dans un cadre collectif global qui est soutenable, ça nous permet d'avoir quand même un bien-être au travail qui est vachement amélioré dans une période de crise comme celle qu'on vit actuellement. Honnêtement, je ne l'aurais peut-être pas mis il y a trois mois, la clarté des conditions financières dans mes conditions. Mais là, maintenant, je le mets clairement. Donc autonomie sur son temps, sur ses tâches, conditions financières et cadre de travail.

- **On a encore 2 petites questions, toujours sur le bien-être. Considérez-vous heureux au travail, au sein d'Equal Partners du coup ? Et selon vous, qu'est ce qui contribue à votre bien-être professionnel au sein d'Equal Partners ?**
- J'ai tendance à dire c'est une double réponse. La première question que je me pose est est-ce que j'ai de la place dans mon travail pour exprimer ce qui pourrait ne pas aller ? Ça, c'est plus le cas maintenant qu'il y a 3 ans. Mais ça tient aussi bien à moi et à mon parcours professionnel à moi, c'est à dire de 0 années d'expérience à 3 ans d'expérience qu'à la manière dont l'entreprise a changé. Et ça, c'est un élément qui fait partie de mon bien-être dans mon travail et qui fait que je reste chez Equal Partners actuellement et que je veux devenir associé chez Equal, c'est que je sais que j'ai un poids sur la manière dont l'entreprise va évoluer, pas seulement dans les process très formels, mais aussi dans un processus de vie collective. Si je regarde quand je suis arrivé, on avait des processus qui étaient complètement différents. Vraiment, on a changé dix fois de processus et il y a trois ans, on était en pleine réflexion sur le modèle parfait. Il fallait la manière de fonctionner parfaite, etc. Et puis, collectivement, ça s'est fait très, très progressivement. On a laissé tomber toute une série de choses pour se concentrer sur d'autres. Et là, maintenant, on a renoncé à trouver le modèle parfait et ça, ça ferait partie d'un bien-être au travail parce que ça veut dire que si à un moment, dans des conditions particulières, le modèle peut s'envisager autrement, il y a moyen qu'il évolue. Il n'est pas figé, même si on est dans une entreprise autogérée, qui pourrait être rapprochée de l'entreprise libérée, autogérée, ce modèle peut bouger. Il a des latitudes, il y a des endroits où il va être plus classique, des endroits où il va être moins classique. Et ça, ça fait partie vraiment de mon bien-être au travail.
- **Par rapport au processus décisionnel, comment se passe la prise de décision au sein d'Equal Partners et qui au sein d'Equal Partners intervient sur les décisions ?**
- Difficilement, première chose chose, difficilement parce qu'elle est la plus consensuelle possible. Le processus fixé voudrait que les task forces prennent les décisions et fassent approuver ces décisions par ce qu'on appelle les Equal lunches, qui est l'endroit où on se rassemble, normalement un jeudi sur deux. Actuellement, c'est un peu moins que ça parce que c'est très compliqué à mettre en place à distance. C'est l'endroit où, en fait, on traite toutes les grandes décisions, où on discute des grandes orientations, de l'approbation du budget, etc., tout ça, ça se fait à ce niveau-là. Il se fait qu'on est un petit peu en train de revoir ce fonctionnement-là, comme je vous le disais ce n'est pas figé du tout, ça évolue. En 2019, on a quand même perdu un bon nombre de membres. Il y a eu une équipe qui est partie et donc l'organisation task forces et puis Equal lunches ne se justifient plus qu'à moitié parce qu'il y a beaucoup moins de task forces qui sont nécessaires. On est moins en fait simplement et donc à un moment, si on a 3 task forces

ou on croise tout le monde, tout le monde se voit, ça ne sert plus à rien. C'est juste créer de la réunion pour créer de la réunion. Et ça, ça rend la décision encore plus compliquée que ce qu'elle peut être. Donc ce processus est un peu modifié. Mais c'est ces grandes orientations là, ce fait de revoir ce système en entier où le fait de se dire ah tiens, on renonce à trouver un modèle parfait, c'est des choses qu'on fait périodiquement. C'est canalisé dans une journée de mise au vert tous les 6 mois. La dernière était fin février. On essaye de l'axer à chaque fois sur un thème, là c'était Equal 2025. Donc le but, c'était de redonner des grandes impulsions comme ça.

- **Qui intervient sur ces décisions ? Tout le monde ?**

- Oui, tout le monde et on vous l'a sans doute expliqué, en tant que stagiaire, on ne peut pas être associé. Même si on pouvait l'être, je trouve ça plus sain qu'on ne le soit pas parce que le fait d'être associé demande un investissement financier dans l'entreprise, donc un investissement à plus long terme, là où le stage, par définition, est un investissement qui a un terme fixé, qui est normalement 3 ans, qui est un peu modulable à quelques mois près, mais à priori, c'est 3 ans. Tout le monde a son mot à dire là-dedans. La seule chose sur laquelle, mais c'est très, très formel, il n'y a que les associés qui ont réellement leur voix à porter, c'est le budget, c'est l'approbation des comptes annuels qui se fait en réunion d'associés. Maintenant, ce budget, il a déjà été au préalable présenté à une Equal lunch, il a fait l'objet de discussions entre nous. Par contre, on s'est déjà retrouvé par contre à un Equal lunch à une présentation de budget où on était plus de stagiaires que d'associés. Et donc, ce jour-là, on a soulevé le fait de dire ok, c'est très bien on a notre mot à dire, donc là, on commente un budget, mais au final, on sait très bien que ce n'est pas nous qui le voterons. Donc, il y a peut-être des gens qui ont des choses à dire, qui ne sont pas là parce que machin à une réunion, truc est en déplacement, etc. Mais là, c'est honnêtement le seul sujet sur lequel s'est déjà arrivé.

- **A quel point pouvez-vous participer aux décisions ? Est-ce que c'est uniquement donner votre avis ou est-ce que vous avez un réel pouvoir de décision, selon vous ?**

- Alors ça, c'est un sujet qui me taraude fort. Formellement, on a tous un pouvoir de décision parce qu'en soit, il n'y a pas un avis qui compte plus qu'un autre dans la décision. Informellement, il y a des dynamiques de pouvoir et c'est normal dans toute organisation je pense qu'il y ait des dynamiques de pouvoir liées à l'âge, liées à la volonté de prendre ou pas une place dans l'entreprise. A la base chez Equal, il y avait quatre fondateurs. C'est en fait quatre personnes qui sont plus âgées, qui ont décidé de partir de leur ancien cabinet CMS. Si vous voulez la grande majorité des membres fondateurs du cabinet viennent d'un autre cabinet qui s'appelle CMS Debacker. CMS, c'est un cabinet international qui a des ramifications en Belgique, en France, etc. et qui fonctionne de manière très, très pyramidale ; donc, on est junior associate, senior associate, associate counsel, etc. Et l'idée de passer à un fonctionnement organique et plus à un fonctionnement pyramidal était justement de briser cette pyramide et donc de s'inscrire en porte à faux vis à vis de ça. C'est vrai que dans l'ancien cabinet, les gens qui avaient un certain âge avaient plus de pouvoir que les autres, c'est toujours le cas parce qu'il y a une notion d'expérience. Il y a une notion d'implication aussi dans la vie du cabinet. En effet, il y a des gens qui sont plutôt en fin de carrière, qui ont un peu moins d'enjeu dans les décisions à cinq ans dans le cabinet. Je vais prendre un cas très précis ; Éric Gillet, qui gère tout ce qui est financier chez nous parce qu'en fait, il a une expérience de managing partner du CMS. Donc, c'est vrai que ça nous a bien aidé qu'il

prenne ce rôle-là. Mais je vais dire son seul enjeu, là maintenant dans les 6 mois qui viennent, normalement il s'arrête au 31 décembre 2015, c'est de passer le flambeau à des gens qui vont reprendre son métier. Un enjeu à 25 ans, il n'en a pas forcément un, là ou d'autres personnes qui ont 40 ans, 45 ans, ont encore 10, 20 ans de carrière devant eux et eux ont un intérêt à ce que ça se passe bien, ont un intérêt à développer la clientèle du cabinet, etc. C'est des enjeux qui sont complètement différents. Donc des relations de pouvoir, il y en a, des poids informels dans la décision, plus gros ou moins gros, il y en a, mais ils sont complètement dynamiques. Là où le pouvoir formel, qui est figé, c'est une personne, une voix.

- **Sur quels types de décisions intervenez-vous ? Est-ce que c'est plus des décisions opérationnelles quotidiennes ou des décisions davantage stratégiques ?**
- Les deux mais je vais dire au niveau opérationnel, ça dépend de ce dans quoi on s'impliquer personnellement dans les task forces. Je vais donner un exemple très classique ; il y a une task force bureau. C'est cette task force-là qui a décidé de remplacer, il y a un an et demi, notre machine Nespresso par une machine Javry avec des grains. C'est eux qui ont pris la décision opérationnelle de le faire parce qu'ils ont comparé le marché. Ils ont dit la machine Nespresso, c'était autant de capsules par jour, ça coûtait autant, ça polluait autant. Et puis la machine Javry, ça coutait autant, c'était sympa, etc. C'est eux qui ont pris la décision, on l'a juste approuvée en Equal lunches. Je ne suis pas du tout impliqué là-dedans. Je fais partie de la task force informatique. Ça fait des mois qu'on discutait de Microsoft Teams en disant on passerait bien à Teams, on avait Skype entreprise avant. Et puis avec le confinement, on s'est rendu compte que Teams devenait quasiment indispensable parce que beaucoup de nos clients utilisent teams, on est passé à Teams. Je veux dire on en a parlé 5 minutes en Equal lunches en disant écoutez, là, on pense que ça devient indispensable. Cette décision opérationnelle là, on l'a prise dans notre coin, mais en fonction de ce sur quoi j'étais impliqué, parce que je suis impliqué sur l'informatique. J'aurais pu m'impliquer dans le bureau et j'aurais pu prendre la décision de la machine à café il y a un an et demi, c'est juste que je ne l'ai pas fait. Par contre, la décision stratégique en février, au day Equal 2025, on s'est mis d'accord sur un plan d'action entre guillemets pour revoir notre organisation, là, on était tous là, on était tous conviés. Honnêtement, il fallait une très, très bonne raison pour ne pas être là et on était tous conviés à donner notre avis, à avoir un mot à dire.
- **Et justement, comment vous sentez vous par rapport au fait d'être impliqué et de participer à ce processus décisionnel ?**
- Très bien parce que j'ai l'impression qu'on est un cabinet de 15 personnes qui fonctionne comme si on était 4 en termes de prise de décision. J'ai autant de pouvoir que si on était quatre dans le cabinet et ça c'est un point très positif. Le point très négatif, c'est que du coup, c'est une pression supplémentaire quand même à mon niveau, à mon âge, avec mon expérience. Pourquoi ? Parce que on est parfois face à des décisions où on a très peu de recul ou très peu d'expérience, ou on ne sait pas forcément les implications de telle ou telle décision. Je vais dire un truc très simple ; c'est par rapport au taux horaire, par exemple, auquel on vend notre travail de manière classique. Augmenter mon taux horaire de 10 euros ou le diminuer de 10 euros, je peux prendre la décision, mais sur le long terme, la tendance du marché, j'ai du mal à la voir parce que je n'ai pas le recul. Là où quelqu'un qui a dix ans d'expérience peut dire il y a dix ans, je vendais autant là maintenant, je vends autant. Et donc ça, c'est compliqué, c'est parfois une pression

supplémentaire en se disant tiens, est ce que je suis vraiment au bon endroit ? Est-ce que je suis vraiment à la bonne place ? Est-ce que je suis dans le bon, dans le bon ? C'est vrai que c'est une pression supplémentaire, mais à nouveau, j'aurais répondu différemment il y a un an.

- **Vous venez un peu d'y répondre mais vous avez peut-être quelque chose à ajouter. Est-ce que le fait que vous participiez au processus décisionnel contribue à votre bien-être au travail ou davantage à un sentiment de mal être ?**
- Dans la globalité, à un bien-être et la condition de ce bien être, c'est qu'on puisse en discuter de manière claire et tous sur un pied d'égalité. Et ça, ça passe par plein de petites manières de faire, entre guillemets. Je veux dire juste après, ici, on a une réunion déconfinement à partir de 11 heures où on a une personne qui n'est pas avocat dans le bureau, qui fait partie de ceux que vous allez interroger, qui est en gros un manager de projet. Il gère les projets qu'on veut mettre en place et par exemple, pour la réunion déconfinement, il nous a demandé nos avis à chacun par mail et il nous a dit sur cette base-là, je vais préparer la réunion pour que chacun puisse s'exprimer, pour qu'il n'y en ait pas un qui tienne le crachoir pendant une heure et donc sans doute, il l'a déjà fait dans d'autres réunions, il va dire ok là tu as 3 minutes pour exposer ton point. Ça, c'est des petites techniques de réunions qui permettent quand même que la pression et le mal-être parfois puissent se transformer en bien être. Et plus on est conscient de ça, plus c'est un bien être en fait. Plus on est conscient de tous les petits mécanismes de réunions qui permettent de rendre les choses agréables pour chacun, plus c'est un bien être. Mais de nouveau, comme je le disais tantôt, c'est un chemin très collectif et je pense que notre regard là-dessus est modifié par le temps et que je n'aurais pas du tout répondu de la même manière il y a un an et demi.
- **Si j'ai bien compris, le fait que vous soyez impliqué et que vous participez à ce processus décisionnel, ça vous apporte davantage un sentiment d'épanouissement et d'excitation plutôt qu'un sentiment de stress et d'épuisement ?**
- Oui, mais ça dépend des moments quand même. Quand on sent personnellement qu'il y a une décision qui se prend ou qui est en train de se prendre et qui ne correspond pas à ce qu'on pense, ça peut relativement vite devenir un facteur de stress, avec beaucoup moins de prise que dans un processus très clair où on sait qu'il faut aller voir tel manager pour faire valoir son point parce qu'on n'est pas d'accord avec la décision qui a été prise. Ici, quand on sent que la décision se prend, quand on sait que la décision est prise à tel endroit, pour la faire modifier, c'est compliqué parce qu'en fait, on n'est pas forcément légitime, on n'est pas forcément impliqué. Je veux dire quelqu'un qui n'aurait pas été d'accord avec le fait qu'on mette Teams en place aurait eu vraiment du mal à nous faire changer d'avis en réalité parce qu'on avait l'historique de se dire on va passer à Teams, voilà pourquoi c'est intéressant, on a discuté avec notre fournisseur informatique qui nous dit que Teams est une bonne solution. Voilà, ça dépend des moments mais dans la globalité je dirais plus que c'est un facteur d'excitation parce que c'est grisant d'être dans cette dynamique là mais de temps en temps, c'est un facteur de stress. Mais je ne parlerais pas d'épuisement, de stress périodiques, mais pas d'épuisement.
- **Tout me semble très clair. Merci pour ces explications bien complètes et bien claires. Nous n'avons rien d'autre à demander. Ça me semble très bien comme ça.**

- Un petit truc peut-être parce que j'y ai réfléchi avant qu'on s'appelle. Je suppose qu'on n'est pas les seuls que vous allez ou que vous avez interrogés. On est quand même dans un domaine hyper particulier, les avocats, parce qu'on est indépendant par la force. On n'a pas le choix en Belgique d'être salarié ou indépendant. On est obligé d'être indépendant. En fait, le barreau ne nous permet pas d'être des salariés, à la différence d'autres pays comme la France, par exemple, où il y a la possibilité d'être salarié. Chez nous, on n'est pas salarié, on est forcément indépendant. Ça crée un statut qui est tout à fait particulier et donc qui, dans une entreprise autogérée, est tout à fait particulier aussi. Pourquoi je vous le dis ? Parce que on est périodiquement sollicité par d'autres entreprises qui veulent modifier leur dynamique interne, mettre en place des processus d'entreprises libérées, etc. On a été sollicité fin de l'année passée par une entreprise où il y avait des ouvriers, des salariés. Et puis en fait, on a discuté pendant 2h-2h30 avec eux et ils en sont venus à la conclusion de nous dire ouais en fait votre modèle, votre organisation fonctionne très bien parce que vous êtes des indépendants, que vous êtes peu et que le fait que vous êtes indépendants fait que vous jouez entre guillemets votre peau chaque jour en venant au boulot et que si demain c'est fini, vous devez retrouver autre chose. Et donc je crois que cette notion, pas d'absence de filet de sécurité mais, d'indépendance très forte a un impact sur la manière dont les gens vont gérer les décisions et parce qu'en plus de ça, on a un métier intellectuel qui parfois n'est pas évident à suivre en matière de décisions et de prises de décisions collectives. Les avocats sont très bons pour conseiller mais très mauvais pour prendre des décisions eux-mêmes.
- **Merci beaucoup, c'était très clair. Merci d'avoir rajouté cela.**

#### Retranscription interview - Carole Billiet (05/05/2020)

- **Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer un peu votre parcours professionnel ?**
- C'est un parcours professionnel de plusieurs décennies d'années. Avec Éric Gillet, je suis parmi les séniors du cabinet et ce qu'il y a de particulier, c'est que je ne suis quand même rien qu'à mi-temps chez Equal. Nous avons encore plusieurs membres du cabinet qui sont aussi part-time à l'université. Nous avons Gautier Roland qui est à Louvain-la-Neuve, nous avons Camille qui est à Saint-Louis. Nous avons donc quelques jeunes qui ont 20% côté université. Mais donc moi, je suis la seule qui n'est qu'à mi-temps au cabinet. En plus, j'ai rejoint le cabinet début 2017. En ce qui concerne Éric et les autres qui ont un certain âge, la plupart est là depuis 2015, tandis que les jeunes, évidemment, non. Ils ont débuté en 2018 je crois les stagiaires que nous avons maintenant. Mais parmi ceux qui ont un certain âge, je suis la dernière acquisition. Je suis une acquisition à mi-temps et j'ai travaillé dans le droit de l'environnement dès que j'ai commencé à travailler. Donc, je suis une des pionnières dans cette matière. Il y avait à l'époque ni revues ni livres, ça devait encore se mettre en route. Et je suis donc venu là pour le droit de l'environnement au sens large et puis aussi pour le droit de contrôle et de sanction qu'on appelle en anglais enforcement law et qui est une spécialisation en soi.
- **D'accord. Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre Equal Partners ?**
- Pour commencer, parce que j'ai toujours pratiqué mon droit de l'environnement à partir du droit public. Je suis allée à l'université de Gand, je suis une des quelques néerlandophones du cabinet. En néerlandais, quand on dit droit public, ça regroupe aussi

bien le droit constitutionnel que le droit administratif. De toute manière, il y a le droit constitutionnel et le droit administratif et moi, j'ai toujours travaillé à partir de ces disciplines de base que j'aime beaucoup en plus. Je ne me verrais pas du tout faire du travail style impôt ou droit de la famille, ce n'est pas du tout mon truc. Donc, le premier point positif d'Equal, c'était le droit public comme spécialisation de base. À part ça, il y avait comme ça quelque chose quand on regardait le site web qui semblait indiquer que ça ne se passait pas tout à fait comme dans d'autres cabinets et ça m'a plu. Et en plus, j'avais comme l'impression que je pouvais ajouter quelque chose parce qu'ils n'avaient encore rien en enforcement law.

- **Et alors, quelle est votre fonction actuelle ainsi que vos rôles au sein de l'organisation ?**

- Je suis un associé comme tout le monde l'est, sauf les stagiaires.

- **D'accord. Et alors par rapport au bien être, d'abord une question générale ; quels sont les critères qui contribuent à votre bien-être au travail ?**

- Ce qui est très important pour moi, c'est de pouvoir faire du travail qui m'intéresse. C'est un luxe, il y a beaucoup de gens pour qui le travail est alimentaire et donc pour moi, il est primordial de pouvoir faire quelque chose qui m'intéresse. Toute ma trajectoire professionnelle, ça a été le critère numéro un et je n'ai aucune envie de passer une heure à mon bureau pour un truc strictement alimentaire. Ça me déprime. Je n'ai pas envie de me fatiguer. Dans le point 2, il y a le fait d'avoir une bonne équipe, je trouve ça très important. Dans un bon travail d'équipe, il y a entre autres une extrême efficacité dans la collaboration, c'est-à-dire qu'on peut compter sur les bons réflexes et sur le travail qui suit quand on passe vite quelque chose. Dans le point 2, il y a aussi la qualité des relations humaines. Ces 2 éléments entre tous les 2 dans mon point 2 à pieds d'égalité.

- **Ok. Autre question, considérez-vous heureuse au travail au sein d'Equal Partners ? Et selon vous, qu'est ce qui contribue à votre bien être professionnel, toujours au sein d'Equal Partners ?**

- Pour Equal Partners, je trouve que j'ai un tout petit peu un souci à maintenir la partie barreau dans les heures barreau. C'est une lutte continue. La partie barreau a tendance à toujours submerger les autres cases horaires et donc là, c'est quand même une chose difficile à gérer et elle est d'autant plus difficile à gérer car nous avons chez Equal trop peu de parfaits bilingues. Il y a que Audrey Baeyens et moi pour l'instant qui sommes capables d'écrire des textes professionnels dans les deux langues. Nous étions plusieurs parfait bilingues, mais ce n'est plus le cas. Et donc, vu qu'il y a une telle pénurie, je dirais de la ressource, il est très difficile de se défiler de certains dossiers. Et puis, quand il y a des dossiers où il faut écrire en néerlandais, je n'ai pas le choix, il faut que je le fasse moi-même. Donc, je dirais que ce problème de gestion des deux plages horaires université et Equal, c'est lié entre autres à la pénurie de parfait bilingues, donc ceux capable d'écrire en néerlandais aussi. Je crois que c'est un facteur assez important là-dedans.

- **D'accord. Alors sinon, comment se passe le processus de prise de décision au sein d'Equal Partners et qui, au sein de l'organisation, intervient sur les décisions ?**

- Il y a des décisions dans toutes certaines catégories et ça va de l'achat, prenons l'exemple récent de ces espèces de petites bonbonnes de gel désinfectant, à des décisions sur des dossiers, c'est-à-dire qui fait quoi ? Comment est-ce qu'on s'y prend à des décisions éventuellement stratégiques, prenons l'exemple de vers où veut-on aller pour 2025 ? Donc, des décisions, il y en a énormément. Donc, il n'y a pas une réponse sur tout. Les décisions pour les directions stratégiques, nous les faisons tous ensemble. Mais on a des processus aussi où on se fait aider, encadrer pour pouvoir passer à travers toutes les étapes de réflexion, etc. sans trop perdre de temps pour que ça puisse être fait. Ceux qui achètent les bonbonnes avec du gel désinfectant, là, il y a des task force qui s'occupent de certaines choses et qui gèrent les choses et on ne nous pose même pas les questions. Ce n'est pas nécessaire du tout de prendre ce genre de discussions à 20. Et les discussions sur les dossiers, évidemment, ça, ça se prend aussi un tout petit peu dans ce que nous appelons les équipes autour des grands thèmes et nous avons une équipe marché public, nous avons une équipe économique publique et nous avons une équipe environnement au sens large qui veut dire environnement, urbanisme, énergie et climat.
- **Ok, alors, sinon, à quel point pouvez-vous participer aux décisions ? Est-ce que, selon vous, vous pouvez uniquement donner votre avis ou est-ce que vous avez un réel pouvoir de décision ?**
- Mais ce n'est pas comme ça que ça se passe. Ce n'est pas une personne qui a un pouvoir de décision, ce n'est pas comme ça que ça se passe chez nous. Nous décidons collectivement. La prise de décision est collective. Je parle ici des décisions qui valent la peine qu'on s'en occupe avec le cabinet en entier, je laisse de côté les décisions par rapport à la marque de gel désinfectant. Mais celles qui valent la peine que le cabinet en entier s'en occupe, je suis comme tout le monde, j'écoute, et puis je réfléchis et je donne mon avis et ça évolue comme ça quoi, on cherche à avoir un consensus le plus large possible. Et puis évidemment, ce que nous avons comme mécanisme, nous avons des mécanismes à la négative, que quand quelque chose est vraiment absolument insupportable et intolérable pour vous, vous pouvez le dire et ça peut vraiment très fort peser sur la décision. Mais rien qu'une objection sur les modalités, mais qui ne touche pas le cœur de la chose, tu n'utilises pas ce mécanisme-là.
- **D'accord, mais donc voilà, vous donnez votre avis, mais est-ce que vous sentez que vous avez un réel pouvoir de décision, qu'on va prendre votre apport vraiment en considération pour la décision finale ou est-ce que du coup, c'est plus donner votre avis, selon vous ?**
- Moi, j'ai comme l'impression que c'est comme les bonnes soupes ; tous les avis sont les légumes qu'on y jette et puis, ce qui en ressort, c'est évidemment avec chaque chose qu'on y a ajouté. J'ai donc l'impression que c'est comme ça. Bon, évidemment, il y a des personnes qui sont plus à l'aise dans ce genre de processus, il faut trouver sa place dans ce genre de processus.
- **D'accord. Alors, sur quel type de décision intervenez-vous ? Des décisions opérationnelles quotidiennes ou plutôt des décisions davantage stratégiques ?**
- Pour les décisions stratégiques, tout le cabinet est toujours invité donc j'y suis invitée aussi même si je travaille qu'à mi-temps. On ne fait aucune différence par rapport à ce que moi je jette dans la soupe et ce que les autres y jettent. On ne m'en tient pas rigueur

du fait que je travaille à mi-temps. Nous avons un système de dossiers où il y a toujours un titulaire et un co-responsable, nous sommes toujours au moins à deux à être responsable. Mais il est évident que, dans les dossiers où je suis titulaire, surtout quand il s'agit de choses que je suis une des seules à connaître, je pèse.

- **Comment justement vous sentez vous par rapport au fait d'être impliqué et de participer au processus décisionnel ?**
- Au tout début, il a fallu que je m'y habitue parce qu'avoir une table de 20 personnes où chacune donne son avis, il faut s'habituer à ce genre de processus. Il y a des personnes aussi qui ont le talent de dire les choses sans blesser aucunement. Il y a des personnes qui parfois sont un peu moins diplomate. Il y a parfois des messages difficiles qui sont dit aussi. Comment fait-on alors pour le bien-être de tous ceux qui sont là à les écouter ? Je dirais qu'il y a un travail à faire sur comment appréhender cette communication de manière telle qu'elle soit constructive. Il faut quand même un tout petit peu apprendre ce genre de choses. Il y a un tout petit peu quand même de l'apprentissage à parcourir. Surtout que ce genre de conversation et donc aussi en fin de compte de prise de décision n'est vraiment performante que quand tous les participants sont un peu formés, ceux qui ne sont pas formés et qui cassent le flux des échanges et de la coopération, ce n'est pas productif.
- **Très bien et alors, est ce que le fait que vous participiez au processus décisionnel contribue à votre bien-être au travail ou est-ce que cela contribue davantage à un sentiment de mal être ?**
- Mais je sais, parce qu'il y a de la littérature à ce sujet, qu'il y a tout un nombre de personnes qui détestent ce genre de choses parce que ça donne beaucoup de stress et qu'il y a donc de manière générale, je crois que la littérature concernant l'organisation et la sociologie des rapports au travail, etc. est assez mitigée d'ailleurs aussi par rapport aux open offices, du stress qui en ressort. Donc, je crois que quelque part aussi chez Equal, l'expérience n'est pas rien que du rose. L'expérience est aussi qu'il y a une marge toujours de stress, mais il y a des périodes et des sujets où la marge de stress est plus grande. Pour moi, c'est un tout petit peu comme ça quelque chose qui s'épand et puis qui se rétréci. Ce n'est pas un truc stable. Cette marge de stress, il y a à la limite des occasions où elle est presque tout à fait partie. Mais il y a quand même toujours à peu près un cheveu qui reste. Mais il y a des situations où c'est beaucoup. Je crois que certainement ceux qui ont participé à la création du cabinet et qui ont dû faire tout le chemin pour chercher comment tout ça pouvait fonctionner, que certainement ceux-là ont eu des étapes où le stress était très important. Ce sont en fait deux présences dans un même champ de sentiments et donc ce stress peut être plus grand, plus petit, comme je venais de le dire par rapport aux sujets, par rapport aux périodes, par rapport aux équipes. Je trouve que nous sommes dans une phase où ce stress est très limité, très restreint et où le bien être est bon.
- **D'accord, mais vous du coup, vous vous sentez parfois stressée par ce processus décisionnel ?**
- Oui, il y a des occasions où on est stressés absolument.

- **Et alors justement, est ce que votre implication au processus décisionnel vous apporte davantage du stress et de l'épuisement, ou bien davantage de l'épanouissement et de l'excitation ?**
- Je dois dire que pour l'instant, c'est la dernière chose. Il y a eu des phases où ce n'était pas comme ça. Et puis, de manière générale, il y a plusieurs scénarios de décisions et ce n'est pas un truc uniforme pour le tout. Je dois dire que pour l'instant, je trouve que ça se passe dans tous les scénarios que je fréquente très bien et que c'est stimulant, etc. Mais donc il y a eu des périodes où un scénario se passait bien et l'autre scénario pas. Et donc ce n'est pas comme ça une chose uniforme, un noir-blanc. Il y a des scénarios différents et puis pour chaque scénario, ça bouge.
- **D'accord, mais donc vous avez l'air de dire que c'est périodique. Qu'est ce qui caractérise ces périodes ? Pourquoi à des moments par période, il y a des pics de stress et d'épuisement, du coup ?**
- Quand au niveau des revenus professionnels, au niveau financier, le cabinet a un moment un peu plus difficile, le niveau de tolérance, etc. est moindre par rapport à tout ce processus. Ce processus, pour pouvoir bien fonctionner est aidé par une situation financière bonne. Il est aidé, il n'est pas dépendant, il est aidé. Il y a ça et puis, évidemment, il y a aussi parfois des problèmes touchant au travail et parfois au niveau personnel. Le personnel et le travail sont quand même assez bien connectés dans un cabinet d'avocature parce que nous sommes tous des indépendants. Mais donc là aussi certaines chimies humaines se passent mieux que d'autres chimies humaines. Je crois que c'est pareil partout et parfois, quand il y a un court-circuit dans cette chimie humaine, entre deux ou trois ou plusieurs, ça peut aussi peser sur ces processus.
- **Ok, c'est plus pour le côté négatif mais l'épanouissement et l'excitation, vous les retrouvez dans quoi en fait ? Le fait de pouvoir participer ou le fait qu'on vous écoute, que vous ayez une certaine reconnaissance ?**
- Je trouve tout simplement que les processus co-décisionnels ont des beaux résultats. La qualité du résultat est bonne. Ça me fait plaisir. Et puis je trouve que les débats sont intéressants et je trouve qu'il y a là toute une créativité. Les résultats sont probablement meilleurs que si on ne faisait pas la chose, mais il y a un prix à payer.
- **D'accord, très bien, c'était très clair. J'arrive à la fin de mes questions. Merci beaucoup pour votre temps.**

### Retranscription interview - Sophie Jacques (05/05/2020)

- **Alors tout d'abord, on va vous demander si vous pouvez vous présenter et nous expliquer un peu votre parcours professionnel, s'il vous plaît.**
- Oui, donc moi, c'est Sophie Jacques. Ça fait depuis septembre 2012 que je suis avocate, donc presque 8 ans. Je suis une avocate en marché public, donc dans l'équipe marchés publics, vous avez peut-être déjà rencontré des membres. Je faisais partie, je ne sais pas si on vous a déjà expliqué, de l'équipe de l'ancien cabinet d'avocats quand on a créé Equal. Donc, j'étais là dès le début et j'ai participé dès le début à la création d'Equal en avril 2015. J'étais à ce moment-là stagiaire. Et puis je suis devenu associé chez Equal

l'année qui a suivi, je pense. Donc voilà en quelques mots, je ne sais pas si vous voulez en savoir plus.

- **Non, c'est déjà bien. Ensuite, une des questions qu'on avait, c'est pourquoi avez-vous choisi de rejoindre Equal Partners ? Du coup, comment vous êtes arrivée à penser à lancer ce projet ?**
- Donc moi, c'est peut-être plus facile parce que comme je faisais partie de cet ancien cabinet d'avocats, je faisais déjà partie de l'équipe marchés publics et mon maître de stage est un des quatre associés qui a décidé au départ de créer Equal et de faire vivre cette aventure autrement et de vivre le métier autrement. Et donc, à ce moment-là, j'étais stagiaire en deuxième année. C'était mon maître de stage qui me proposait de le suivre avec l'équipe. Donc, j'ai trouvé ça génial. C'était un petit peu au début perturbant parce que finalement, j'étais bien dans mon cabinet d'avocats et je ne demandais pas forcément à changer. Mais quand ils ont présenté le projet, je trouvais que c'était super et c'était génial finalement d'avoir à ce moment-là 25 ans, d'être stagiaire et de participer à la création d'un nouveau cabinet depuis le départ, donc, je n'ai pas hésité.
- **Ensuite, on se demandait quelle est votre fonction actuelle ainsi que vos rôles, si vous en avez plusieurs, au sein de l'organisation ?**
- Ok, donc moi, je suis associée chez Equal. Si je ne me trompe pas, je suis la plus jeune des associés chez Equal. Sinon, je travaille en marchés publics pour la gestion des dossiers et au sein d'Equal, je suis en charge de l'équipe gouvernance. Je ne sais pas si on vous a déjà expliqué, on a plusieurs petites task forces et moi, je fais partie de la task force gouvernance et c'est moi qui organise les réunions, l'agenda, l'ordre du jour, je rédige les PV, je les publie, etc. Je suis en charge un petit peu des contacts extérieurs. Donc, par exemple, votre demande, en principe, c'est moi qui la gère. Guy prend aussi les contacts mais généralement, si personne ne répond, c'est moi qui prends en charge. Et alors, il y a des petits projets plus ponctuels que je lance ou des séminaires, etc. Ça, c'est pour la gestion d'Equal.
- **D'accord. Ensuite, on va passer maintenant à des questions plus à propos du bien-être au travail. Quels sont, selon vous, les critères qui contribuent à avoir du bien-être au travail, de manière générale ?**
- Certainement l'autonomie, la flexibilité aussi dans le travail. Peut-être pour nous, c'est aussi peut-être plus évident que dans certaines entreprises parce qu'on est à la base des indépendants et des avocats, donc on a plus cette possibilité de gérer notre agenda. Mais pour moi, c'est essentiel pour le bonheur au travail de pouvoir gérer mon agenda. Il y a des jours, j'arrive à 10 heures au cabinet, mais personne ne me demande pourquoi j'arrive à 10 heures, des jours où je pars plus tôt, parfois je travaille le week-end ou en soirée, etc. Je pense que de pouvoir gérer son temps de travail, c'est essentiel. C'est aussi essentiel d'avoir de l'autonomie, de dépendre de personne, notamment par rapport aux nouvelles idées qui peuvent submerger. J'ai toujours la possibilité et un endroit pour en faire part à d'autres et pour que ça se mette en place. Ça, je trouve ça très important et je suppose que l'on vous en a déjà parlé aussi mais pour moi, c'est important qu'on puisse finalement choisir son propre salaire et d'être rémunéré comme on estime qu'on le vaut et d'être à l'aise avec sa rémunération, de pas gagné trop, de pas gagner pas assez, de pas être frustré par rapport à ça. Donc pour moi, c'est essentiel et si je devais rajouter un

truc, ce serait la collaboration, l'équipe, le fait de travailler en équipe, de pouvoir compter sur les autres aussi. Je trouve ça très important et ça participe certainement au bonheur au travail.

- **Ensuite, considérez-vous heureuse au travail au sein d'Equal Partners ? Et si oui, qu'est ce qui contribue à ce bien être au travail, au sein d'Equal Partners ?**
- Alors, dans cette période de confinement, c'est plus compliqué de vous répondre. Mais sinon, oui, je suis heureuse au travail, je suis heureuse chez Equal, je ne changerai pas d'entreprise et ce qui y participe, je dirais que c'est l'équipe, c'est les personnes qui la composent, c'est la manière dont on gère notre cabinet tous ensemble, avec des hauts et des bas, on a évidemment des tensions, mais d'une manière générale, c'est chouette de former une équipe, d'être en open space, de se voir tous les jours, de partager tant des expériences sur les dossiers, sur la gestion des dossiers que de manière personnelle. Pour moi, ça, c'est ce qui me rend heureuse quand je vais au travail, c'est donc de voir mes collègues et de savoir aussi qu'on peut compter sur les autres dans la gestion du travail.
- **Ensuite, donc, on va passer maintenant à des questions plus sur la participation au processus décisionnel. Comment se passe la prise de décision au sein d'Equal Partners et qui au sein d'Equal Partners intervient sur les décisions ?**
- A mon avis, c'est un peu la question piège pour notre entreprise parce que ce qui est compliqué quand on est dans une entreprise comme ça, participative, collaborative, une entreprise libérée, c'est que c'est difficile d'avoir des règles, on n'a pas vraiment de règles strictes, on n'a pas un règlement d'ordre intérieur, etc. Donc, finalement, ce n'est pas établi noir sur blanc la manière dont on prend nos décisions. Finalement, petit à petit, on écrit des documents ou on essaye de mettre sur papier un petit peu la manière dont on prend nos décisions mais ce n'est jamais vraiment très clair. Pour moi, la manière dont on prend nos décisions, c'est en task forces donc on a créé ces petits groupes de travail par gestion. Et dans ces groupes de travail, on peut prendre des décisions, on prend des décisions de manière collective. On essaye de prendre l'avis de tous et puis de prendre une décision qui conviendrait au plus grand nombre sans forcément avoir l'unanimité, mais au moins d'entendre après les objections. Et quand on a pris une décision, on la partage avec l'ensemble du groupe, généralement lors d'un Equal lunch qui a lieu tous les jeudis, où on se réunit tous ensemble, c'est à ce moment-là qu'on partage généralement les décisions. Et si les décisions qu'on doit prendre impliquent un plus grand nombre que ce groupe-là, alors on va consulter ces personnes-là. C'est un peu généralement comme ça qu'on prend des décisions. Maintenant, ça fait partie aussi des tensions, il y a parfois des décisions qui sont prises sans que les personnes impliquées soient consultées du coup, ça crée quelques tensions. Parfois, il y en a qui ne sont pas d'accord avec les décisions qui sont prises et puis voilà, on s'y fait et on avance.
- **Ensuite, à quel point pouvez-vous participer aux décisions ? Est-ce uniquement donner votre avis ou bien vous ressentez que vous avez un réel pouvoir de décision ?**
- Je ressens que j'ai un réel pouvoir de décision et dans la mesure où je suis associé, je participe à toutes les décisions, même les décisions statutaires. Généralement, les stagiaires participent également à toutes nos décisions mais quand il est question de

voter par rapport à certaines décisions, parfois ils ne prennent pas part au vote. Je ne me rappelle plus exactement quelles sont les décisions ou seuls les associés peuvent décider mais il y en a très peu. Ça doit être l'engagement ça doit être le vote pour le budget ou quelque chose comme ça. Mais moi, je pense que mon avis est écouté, certainement. Et je peux donner mon avis sur tout.

- **Vous dites que pour certains sujets, par exemple le vote du budget, tout le monde peut donner son avis mais c'est donc uniquement les associés qui votent, les stagiaires ne peuvent pas voter ?**
- Il faudrait vérifier ça, je ne sais plus exactement. Ce que je sais, c'est que légalement, les associés doivent se réunir quelques fois par an et voter certaines choses, mais en tout cas, ils sont présents et donc font partie du vote. Maintenant, par rapport à ce qu'on publie, je ne sais pas exactement si leur vote est comptabilisé. Pour l'engagement d'un associé, par exemple, leur vote n'est pas comptabilisé, ça, je sais mais ils sont là, autour de la table et peuvent donner leur avis.
- **Ensuite, sur quels types de décisions intervenez-vous ? Davantage des décisions opérationnelles, quotidiennes ou bien même des décisions stratégiques ?**
- Même des décisions stratégiques, toutes les décisions, tant les décisions opérationnelles que les décisions stratégiques. On a fait, il n'y a pas si longtemps, juste avant le confinement en février, je ne sais plus exactement quelle date, une journée Equal 2025 où, justement, on a réfléchi de manière stratégique ou est ce qu'on voulait être en 2025. C'est un processus en réflexion. Malheureusement, à cause de confinement, on n'a pas vraiment l'occasion de se voir pour en discuter. J'ai prévu une réunion jeudi par téléphone ou justement, on va voir la stratégie qu'on veut mettre en place pour 2025. Est ce qu'on va engager de nouvelles personnes, traiter de nouvelles matières ? Comment est-ce qu'on va changer d'environnement, de locaux, etc. ? Donc, pour toutes les décisions, on les traite ensemble, même avec le staff, avec tous les stagiaires.
- **Et justement, donc, vous êtes impliquée et vous participez au processus décisionnel. Comment vous sentez vous par rapport à ça ?**
- Très à l'aise. J'ai le sentiment qu'on m'écoute et que mon avis est pris en compte donc je suis très à l'aise avec cette possibilité de donner son avis et de prendre part aux décisions.
- **Et est-ce que vous trouvez que le fait que vous participez à ce processus décisionnel contribue davantage à votre bien être ou éventuellement, parfois aussi à votre mal être ?**
- Personnellement, plutôt un sentiment de bien-être, parce que j'ai pris part justement à toutes les décisions, donc je les connais déjà, je sais pourquoi on a adopté cette décision. Parfois, je ne les partage pas ou je me dis que je n'aurais pas fait comme ça, mais au moins, je sais pourquoi et j'ai entendu les avis de tout le monde. Pour moi, ça participe au bien être de pouvoir participer entièrement à toutes les décisions qui sont prises. Si je peux donner un exemple, dans mon ancien cabinet d'avocats, on avait parlé à un moment de travailler en open space et je trouvais ça particulier. Évidemment, à ce moment-là, c'était juste les associés qui prenaient les décisions. Je pense que même c'était le comité directeur et je trouvais ça particulier qu'on nous impose ça, etc. Donc,

on a tendance à se rebeller un peu comme ça quand on ne comprend pas très bien la décision. Et quand on a créé Equal, on a tout de suite pensé à faire un open space, on a discuté des avantages d'un open space, de la manière dont on va gérer le bruit. Et en fait, on a pris en compte les craintes de certaines personnes et je trouve ça beaucoup plus intéressant et finalement aujourd'hui, je suis en open space et j'adore. Et certainement dans mon ancien cabinet, j'aurais peut-être tout autant apprécié, mais comme on ne m'a pas expliqué pourquoi, les avantages et les inconvénients et qu'on n'a pas pris en compte mes craintes, c'est vrai qu'on a tendance plutôt à dire non, c'est quoi cette décision, je ne suis pas d'accord. Donc, je pense que ça participe au bien être de prendre part aux décisions même si parfois on aurait fait autrement, on aurait pris une autre décision.

- **D'accord, c'est très clair. Selon vous, est ce que le fait de participer aux décisions vous apporte davantage de l'épanouissement et de l'explication ou bien cela peut aussi arriver que ça vous apporte du stress ou de l'épuisement ?**
- Plutôt du bien-être, de l'excitation. Je suis contente quand on prend les décisions, quand on avance. Maintenant, c'est juste que ça peut créer certaines frustrations. Quand j'estime qu'on aurait dû demander mon avis pour certaines décisions qui ont été prises et que ça n'a pas été fait parce que c'était urgent, parce qu'on n'a pas estimé nécessaire de consulter l'ensemble du cabinet sur certaines décisions, alors ça crée des frustrations et je suis plutôt fâchée parce que je pars du principe qu'on doit demander l'avis de tout le monde et que tout le monde devrait avoir l'occasion de prendre part aux décisions qui impliquent tout le monde. Évidemment, je ne fais pas partie de tous les groupes et si on choisit de commander des fruits pour le cabinet, je suis d'accord et je ne demande pas qu'on me demande mon avis. Mais par exemple, on a à un moment accepté de traiter un dossier pour un client et j'aurais préféré qu'on n'assiste pas ce client pour ce dossier-là. Et à partir du moment où c'est un dossier du cabinet, un client du cabinet, j'aurais bien aimé qu'on me demande mon avis. On ne m'a pas demandé mon avis et du coup, ça a créé des frustrations justement parce qu'on part du principe que l'avis doit être demandé à tout le monde et qu'on doit prendre une décision collective.
- **D'accord et donc à part cet aspect plus de frustration. Est-ce que cela vous a déjà causé davantage de stress ou de surcharge, plus au niveau de l'épuisement, le fait d'avoir ces responsabilités en plus de votre métier d'avocat ?**
- Du stress, peut-être parce que ça prend énormément de temps de gérer le cabinet. Pour notre cabinet d'avocats, qui est quand même une entreprise, il faut qu'on se focalise quand même sur la gestion des dossiers, la facturation, le fait bien évidemment de gagner de l'argent et donc ça, c'est uniquement quand on traite nos dossiers facturables. Et donc de faire tout ce qu'on fait à côté, parfois, ça crée un certain stress parce c'est difficile de valoriser ce travail qu'on fait en dehors de la gestion de nos dossiers. Et du coup, ce n'est pas tant la prise de décision qui amène du stress, mais plutôt la gestion de toute la partie non facturable du cabinet et donc de la gestion en tant que tel du cabinet qui n'est pas toujours valorisée ou valorisable. Quand on envoie, par exemple, des mails pour le service de nettoyage, pour la commande des fruits, c'est difficilement valorisable et ça crée donc du stress.
- **D'accord, c'est très clair.**

- Si je peux juste ajouter quelque chose par rapport à la prise de décision. Je pense que ce qui est important aussi dans une entreprise comme ça, c'est de pouvoir faire confiance au reste de l'équipe. En fait, à partir du moment où on fait confiance aux personnes, on se dit qu'ils ont pris la bonne décision pour le cabinet. Si l'équipe environnement, par exemple, là maintenant, ils viennent d'engager une stagiaire pour le mois de septembre que j'ai à peine vu mais voilà, je fais partie du cabinet, donc je pars du principe que je fais confiance en ces personnes-là qui ont envie d'engager cette stagiaire en disant ce sera une plus-value pour notre équipe. Donc c'est aussi important dans la prise de décision de faire confiance aux autres. Cet aspect-là est important.
- **Super. Merci pour cette précision. Pour moi, tout était clair, donc on ne va pas vous prendre plus de temps. En tout cas, on vous remercie sincèrement d'avoir pris du temps pour répondre à nos quelques questions.**

### Retranscription interview – Kristel Maasen (06/05/2020)

- **On va donc commencer. Donc, tout d'abord, est-ce que vous pouvez vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?**
- Je préfère qu'on discute moins en mode « guide d'entretien » et que ce soit plus informel. Je vais vous aider avec les informations en vous parlant de l'organisation. Je suis un tiers parti donc je vais plus vous donner un peu de background sur la structure d'organisation. Et si vous voulez confirmation, vous pouvez l'avoir des personnes travaillant chez Equal Partners pour que ce soit plus correct.
- **D'accord. Est-ce que vous préférez qu'on rentre donc dans le vif du sujet ?**
- Oui. Vous me posez des questions et on en discute de manière plus informelle.
- **D'accord. Donc voilà on a déjà eu plusieurs entretiens, différentes données sur le processus décisionnel. Mais on se demandait si vous aviez des informations supplémentaires ? Pour l'instant, au sujet du processus décisionnel, on a compris qu'ils étaient organisés en Task Forces, qu'ils étaient tous impliqués dans la gestion de l'organisation en plus d'avoir leurs dossiers clients. On sait que la prise de décision est collective et consensuelle. Est-ce que vous avez des informations supplémentaires ? On a eu des informations assez précises sur la participation et leur bien-être ressenti au travail mais on a peu d'informations générales par rapport à l'autogestion au sein de l'entreprise. Est-ce que vous avez des informations plus générales à ce sujet ?**
- Oui. J'ai parlé avec deux personnes, j'ai parlé avec Yvan et Camille pour savoir comment ils s'organisaient. Camille a parlé plus de son expérience personnelle et les avantages et désavantages, mais ce n'était pas mon sujet principal. Donc, globalement, selon les statuts, je ne sais pas si vous avez su les statuts d'Equal Partners ?
- **Non.**
- Donc, normalement, il y a l'Assemblée Générale, il y a un conseil d'administration. Et dans ces deux organes, il y a seulement les associés qui participent, et pas les non associés. C'est comme ça d'habitude. Equal Partners a un peu mis de côté ces organes.

Ces organes existent. S'il y a besoin d'un changement dans les statuts, ils doivent passer par l'Assemblée Générale et le conseil d'administration. Ils ne se réunissent pas normalement comme dans beaucoup d'organisations et entreprises. Ensuite, il y a la structure qu'ils ont mises en place avec les Task Forces. C'est leur structure clef de l'organisation où les associés et les non associés qui participent. Est-ce que vous savez le nombre de travailleurs ?

- **Ils sont 17.**
- Oui, il y a 11 associés avocats, 5 avocats stagiaires et Guy qui également non associé. Ça, c'est la structure formelle qui n'est pas vraiment utilisée. Il y a aussi un administrateur délégué. C'est un poste qui change chaque année car ils ne veulent pas que quelqu'un prenne un rôle plus important que les autres. C'est juste sur papier. La structure qu'ils utilisent c'est la structure de Task Forces. Pour tous les sujets de gestion, il y a une Task Force. Parfois, il n'y a qu'une seule période dedans, parfois c'est presque tout le monde. Par Task Force, ils prennent des décisions mais ils rapportent cela aussi chaque semaine dans une réunion pendant le déjeuner où toutes les informations et ce qu'il se passe au sein de chaque Task Force est partagé. Il y a aussi, une fois par mois, pendant cette réunion il y a un suivi du plan financier pour voir s'il y a besoin de modifications. Tout est rassemblé dans ces réunions. Les propositions de décisions sont aussi proposées là-bas. Donc les personnes qui ne font pas partie des Task Forces peuvent aussi donner leurs inputs. Il y a aussi une fois par an un jour qu'ils appellent « Dream Day », c'est leur jour pour planifier et mettre les objectifs pour l'année qui vient. Et c'est sur base de ça que les plans financiers et les objectifs pour l'année sont faits, tous ensemble, de nouveau. Et c'est sur base de ça, qu'ensuite, les Task Forces vont élaborer les actions concrètes. Mais c'est au sien des « Equal Lunch » que tout le monde peut se rassembler et discuter des choses qui se passent dans les Task Forces.
- **Ces décisions sont donc bien collectives. Mais comment décririez-vous le processus pour atteindre ces décisions collectives ? Est-ce que c'est un vote haut la main ?**
- Oui. Ils m'ont dit qu'il n'y a jamais de votes. Tout est par dialogue pour arriver à un consensus. Mais je crois que membres des Task Forces ont le dernier mot sur les décisions à prendre, mais l'avis est demandé sur les choses importantes. Aussi, j'ai trouvé intéressant que toutes les informations des Task Forces sont ouvertes ainsi que leurs réunions. Donc, même s'ils ne font pas partie d'une Task Force, mais s'ils savent qu'il y a un sujet intéressant ou important pour eux, ils peuvent aller aux réunions et dire quelque chose. Par exemple, il y avait l'exemple concret pour la Task Force « Recrutement », que quand ils cherchent quelqu'un, tous les CV sont accessibles sur leur intranet. Tout le monde peut y accéder et donner des avis à la Task Force. Comme ça, même s'il y a 3 ou 4 personnes par Task Force, tout le monde qui le veut pour ajouter son avis sur la question.
- **D'accord. Ensuite, on trouvait que chez Equal Partners, le modèle d'autogestion est un peu particulier, en raison du fait que ce sont des avocats indépendants et non des salariés. Est-ce que vous considérez ça comme une limite ?**
- Mon groupe cible est aussi les entreprises autogérées, donc je suis aussi intéressée de voir quelles sont les autres entreprises que vous avez contactées. Il y a différentes

entreprises, certaines avec des indépendants il y en a beaucoup, certaines avec des indépendants et des salariés, certaines avec uniquement des salariés même s'il y en a peu. Certaines personnes disent que c'est plus facile avec des indépendants. Equal Partners m'a dit qu'ils trouvaient ça important que les gens aient un statut d'indépendant et que cela facilite les choses avec l'autogestion parce qu'ils ont une autre relation au travail alors qu'avant, ils avaient des secrétaires salariées employées. Elles étaient aussi très impliquées. Mais ils trouvaient que leur statut ainsi que la manière de penser qui est associé à ça, rendaient leur participation plus difficile. Elles avaient plus d'attentes employeurs-employés avec le droit social, les syndicats, cette idée de pouvoir exiger quelque chose, demander quelque chose à l'employeur. J'ai vu d'autres entreprises où il y a des salariés mais ils ont un esprit d'indépendant et où c'est juste considéré comme un truc, il y a la sécurité sociale, il y a un autre confort dans l'emploi. Je ne sais pas quelles sont vos réflexions là-dessus ?

- **On avait pensé à le mettre dans notre mémoire comme une potentielle limite. Il y a le fait qu'ils aient un statut d'indépendant ainsi que le fait qu'il s'agisse d'avocats qui sont généralement, comme nous a dit quelqu'un d'Equal Partners, individualistes, peut-être plus que d'autres fonctions. Donc, d'un côté, ils auraient peut-être plus de mal à partager mais, d'un autre côté, leur indépendance les rendrait autonome, ce qui les aiderait quant à l'autonomie. Du coup, nous trouvons que le fait qu'il s'agit d'indépendants et d'avocats rend le cas singulier.**
- C'est le métier qui fait qu'ils doivent être indépendant, comme les comptables. Il y a aussi beaucoup d'entreprises autogérées dans le secteur de construction, où il s'agit aussi d'indépendants. Je ne vois pas trop la différence avec les avocats même si c'est un tout autre métier.
- **Certaines personnes chez Equal Partners ont insisté sur le fait que naturellement les avocats de manière générale étaient plus individualistes dans leur manière de réfléchir et d'agir que des métiers qui sont peut-être plus collaboratifs. Il y a un côté « chacun pour soi », avec leurs propres dossiers, qui est peut-être plus marqué que pour d'autres professions.**
- Je vois... Ce n'est pas le statut d'indépendants, c'est plutôt le métier qui fait cela. C'est sûr qu'il y a des métiers qui demandent plus de collaborer que d'autres. Car, à côté de ça, le statut d'indépendant même peut faciliter l'autogestion, de libérer la parole des gens, de se mettre à pieds égale avec les autres... Vous parlez des limites car les gens peuvent aussi facilement ne pas travailler ensemble. Moi, j'ai l'impression que c'est moins lié au statut qu'au métier, et le contexte économique au tour de ça et la possibilité de faire un travail tout seul. Par exemple, pour le travail du métal, tu as besoin de machines et tu ne peux pas faire ça tout seul dans ton coin, tu dois être dans une structure où il y a d'autres personnes pour partager la machine. Par contre, dans le secteur de la construction, si tu es électricien, tu peux parfaitement travailler tout seul. Selon moi, c'est donc plus lié au métier et aux conditions de marché d'emploi. Est-ce que vous étudiez d'autres organisations.
- **Non, on fait une étude de cas unique. Donc on étudie de manière approfondie le cas d'Equal Partners. On avait contacté d'autres organisations comme Crédal et Décathlon, par exemple.**

- Je ne connais pas ce cas mais je pense que ce ne sont pas les travailleurs qui ont la majorité du capital entre leurs mains. Pour Décathlon, ce n'est pas le cas non plus. Cela dépend de la définition de l'autogestion. Pour moi, je le définis comme « avoir véritablement le pouvoir de décision ainsi qu'aussi en général la plupart du capital », mais surtout le pouvoir de décision formel. Mais vous pouvez aussi justement regarder l'organisation du travail et faire abstraction des décisions formelles, assemblée générale et tout ça. Mais ça pose une limite quand même s'il y a d'autres personnes qui peuvent détourner les décisions importantes. Il y a des limites à l'autogestion des travailleurs dans ce cas. Par exemple, chez Décathlon, s'il y a un problème, ce sont les actionnaires qui décident, et pas les travailleurs et les travailleurs le savent. Les travailleurs savent que pour chaque décision qu'ils prennent, ils doivent rester dans la limite et les attentes des actionnaires. Par exemple, en ce qui concerne combien de profit et de bénéfices ils doivent faire chaque année. Les travailleurs peuvent décider certaines choses, mais pour d'autres choses, ils ne peuvent pas décider. Pour Equal Partners, c'est un cas beaucoup plus clair d'autogestion que Décathlon, par exemple.
- **Dans le sens où chez Equal Partners, ils participent à l'apport en capital, vous voulez dire ?**
- Chez Equal Partners, ce sont les travailleurs qui décident tout. Ils décident s'ils ne vont pas avoir de bénéfice ou bien s'ils veulent faire autre chose, s'ils veulent faire baisser leur rémunération. Chez Décathlon, il y a les actionnaires.
- **Le fait d'avoir étudié Equal Partners mais également d'autres organisations, est-ce qu'il y a d'autres limites qui vous viennent à part les éléments qu'on a déjà discuté ?**
- Je ne considère pas de limite ou de faiblesse. Je vois plutôt que chaque entreprise essaye de trouver un modèle qui fonctionne pour eux. Souvent, ils doivent adapter ce modèle. Je vois donc plutôt l'indication entre les personnes et leurs désirs, le marché et l'économie au tour de ça et puis le modèle qu'ils utilisent. Il y a ce que les travailleurs souhaitent, là il y a déjà des différences entre les différents travailleurs. Parfois s'il y a différents métiers, cela peut poser des limites au niveau individuel car il faut tenir compte aussi des désirs des autres. Mais plus globalement il y a toujours des limites dans le marché, ils doivent vendre leurs produits à un certain prix par exemple. Ça limite leur choix dans leur mode de fonctionner. Ensuite, ils doivent peut-être se mettre plus de pression car sinon ils ne vont pas survivre. Du coup, au niveau du bien-être, cela peut être très différent en fonction des demandes du marché. Donc, j'essaie de voir l'indication entre les éléments plutôt que les limites abstraites d'un modèle.
- **D'accord. On sait que vous n'avez pas étudié le bien-être mais le fait d'avoir interrogé des travailleurs là-bas, est-ce que vous en avez dégagé certaines perceptions ou pas spécialement ?**
- Surtout Camille, elle a parlé de certaines frustrations par rapport au modèle actuel qu'ils vont essayer de modifier. Mais vous allez sûrement en discuter avec elle... Je pense aussi à un article que j'ai lu sur les paradoxes de l'autonomie, que je vous enverrai. C'était intéressant sur le plan du bien-être et de l'autonomie.

- **Merci, c'est gentil. Donc, au niveau de l'autogestion chez Equal Partners, on a compris qu'ils fonctionnent avec ce système de Task Forces mais est-ce qu'il y a d'autres choses qui sont organisées à part ces Task Forces qui caractérisent l'organisation d'autogérée, selon vous ?**
- Je réfléchis... Je ne sais pas si ça fait partie de l'idée d'autogestion mais ils travaillent beaucoup à plusieurs sur un dossier. C'est important pour eux. Ce qui se fait moins dans d'autres cabinets d'avocats. Ils forment des groupes de 2, 3 et il y a une collaboration sur chaque dossier, de manière plus informelle... Ensuite, il y a leur système de rémunération qui est intéressant au niveau de l'autogestion. Il y a des échelles dans l'idée que chacun détermine son engagement et sa rémunération qu'il veut avoir pour cet engagement... Vous parlez bien de l'autogestion au niveau de l'organisation et non de l'individu ?
- **Pour nous, c'est le fait que c'est aux employés que reviennent les droits de gestion de l'organisation et le pouvoir décisionnel.**
- Si cela revient aux travailleurs, il y a aussi cet aspect qu'ils ont beaucoup de liberté dans les heures de travail, il n'y a pas d'heures de travail, ils travaillent quand ils veulent, ils viennent au bureau quand ils veulent ou peuvent travailler ailleurs. Ils laissent beaucoup de liberté aux travailleurs. Cela fait aussi un peu partie du métier je pense, qu'ils ont cette liberté-là... Il y aussi le fait qu'ils n'aient pas de régulateur externe. S'il y a des frustrations entre collègues, ils doivent le résoudre entre eux, il n'y a pas un responsable qui puisse intervenir et résoudre ou trancher cela. Cela fait partie de l'autogestion, ils doivent le faire eux-mêmes toutes ces relations sociales avec ses avantages et ses inconvénients.
- **Merci. Donc, nos deux gros points de questionnement avec vous, c'était au niveau de l'autogestion de manière générale ainsi que le processus décisionnel. Vous nous avez déjà parlé de cela. Tout me paraît clair, à moins que vous vouliez rajouter quelque chose à ces deux sujets ?**
- Sur le processus décisionnel, j'ai aussi peu d'informations. Je sais qu'ils ne votent jamais et que c'est par consensus, mais je ne sais pas s'il y a des gens plus expérimentés, comme les fondateurs peut-être, qui ont plus à dire que les autres. En principe, pas. En réalité, peut-être... En tout cas, vous aurez sûrement davantage d'informations sur les dynamiques de leurs réunions.
- **C'est vrai que les fondateurs, ce qui est intéressant c'est qu'ils étaient dans une structure hiérarchique auparavant, contrairement aux stagiaires. Les stagiaires sont directement arrivés dans cette entreprise et ils ont donc toujours travaillé comme cela. Les fondateurs savent faire le parallèle entre Equal Partners et un cabinet hiérarchisé.**
- Oui, pour les jeunes, c'est peut-être plus naturel et, en même temps, peut-être qu'ils ne voient pas toujours les avantages de l'autogestion car ils n'ont pas vécu autre chose... En tout cas, cela m'intéresserait de voir ce que vous produisez.
- **C'est gentil, merci beaucoup.**

- En tout cas, je trouve ça bien que vous vous intéressiez à ce sujet. C'est dommage qu'on n'en apprenne pas dans les cours, il n'y en a pas énormément en Belgique. C'est aussi un contrepoint intéressant aux structures auxquelles on est habitué. Donc ça aide aussi à réfléchir sur les avantages et inconvénients du modèle classique. C'est bien que des étudiants s'y intéressent.
- **Exactement. Dans nos recherches, et c'est ça aussi l'essentiel de pourquoi il y a des entreprises autogérées, c'est parce que ça donne plus de sens aux travailleurs et c'est quelque chose de très actuelle et que les gens cherchent de plus en plus, c'est de trouver du sens dans leur travail.**
- Oui et ça colle aussi bien avec les initiatives citoyennes qu'on voit émerger partout. Et... les « millenials » comme on dit, je ne sais pas si ça existe vraiment, mais cette idée d'être plus indépendant et faire de plus de choix dans son métier et sa méthode de travailler.
- **Exactement. Je vous remercie pour votre temps.**

#### Retranscription interview - Audrey Baevens (06/05/2020)

- **On va donc commencer. Donc, tout d'abord, est-ce que vous pouvez vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?**
- Alors, ça fait presque 15 ans que je suis avocate. J'ai commencé dans un autre type de structure, dans un cabinet plutôt flamand qui s'appelle Eubelius, qui a une structure fort hiérarchique. Il y avait les partenaires, puis il y avait des personnes qui avaient un statut un peu intermédiaire comme par exemple Senior Lawyer, et puis il y avait les stagiaires, il y en avait énormément. En tant que stagiaire, on ne pouvait pas du tout participer, on ne savait pas du tout les décisions qui étaient prises au niveau des partenaires. C'était très clos, ils fermaient vraiment les rangs. C'était un 9-19 voir 9-20 et voilà on faisait notre travail d'avocat mais on n'était pas impliqué dans la gestion de la boîte ni dans les décisions qui étaient prises quant aux uns et aux autres. Par exemple, pourquoi certains pouvaient accéder à devenir partenaires et pas les autres. C'était le flou artistique. Après 8 ans et demi, ma chef de section est partie pour aller travailler autre part. ça a fait un effet boule de neige, il y a plein de personnes qui sont parties. Et donc voilà moi, je savais que je voulais faire du droit de l'environnement, je savais qu'il y avait un cabinet un peu plus petit, de taille humaine à Gand qui avait une bonne réputation. J'ai donc été travailler là. C'était une petite structure mais de nouveau hiérarchique même s'il n'y avait que 4 ou 5 partenaires et puis le reste des avocats. De nouveau, ce n'était pas clair. Il y avait les réunions entre associés qui se faisaient tous les X. Il n'y avait qui transperçait et on était mis devant le fait accompli si à un certain moment on voulait aller dans une certaine direction ou une autre. Pour moi, Gand, c'était loin et il y avait ma meilleure amie travaillait chez Equal Partners. C'était en 2014, ils venaient tout juste de créer le cabinet. Elle m'a dit que c'était sympa, qu'ils avaient de chouettes bureaux, qu'ils avaient une nouvelle structure, quelque chose de différent. Je me suis dit « oh oui, pourquoi pas, en plus je retourne sur Bruxelles ». C'est comme ça que j'ai intégré Equal Partners. Franchement, même si on m'avait un peu expliqué que le concept, je n'aurais pas pu comprendre ce que c'était réellement. C'est en travaillant là que j'ai eu une prise de conscience de ce qu'était une entreprise libérée. Car ça voulait dire qu'il n'y avait pas de hiérarchie, qu'on se retrouvait tous (une vingtaine) au tour de la table et qu'on

faisait des tours de table pour savoir comment on se sentait, alors que dans les 8 années avant, on ne m'avait jamais posé la question de savoir réellement si je me sentais bien ou pas, et au sein de ces tours de table, où on pouvait vraiment avoir des discussions. Bon, maintenant, j'ai remarqué que quand on met vingt personnes les unes à côté des autres, et surtout des avocats qui ont parfois un petit caractère, et bien, ça donne aussi des discussions évidemment. Donc il faut oser prendre la parole, il faut oser s'affirmer et dire ce qu'on pense devant un groupe. Il y a des aspects super sympas mais il y aussi des aspects difficiles dans ce travail. Mais on est impliqué et au courant de tout. On peut savoir autant qu'on a envie de faire. Donc ça dépend un peu de l'implication qu'on met. Mais je peux potentiellement tout savoir de ce qu'il passe dans mon cabinet : finances, recrutement, bien-être... Tout est transparent, je peux avoir accès à tout. Donc voilà je suis passée d'un grand cabinet huis-clos à une structure comme Equal Partners qui est beaucoup plus ouverte. Mais chez Equal Partners, c'est une responsabilité qu'on a et qu'on doit savoir porter. On prend parfois des décisions qui ont un impact sur certains autres et donc parfois c'est un petit peu lourd car il faut tout savoir gérer. C'est aussi du temps en plus qu'il faut savoir mettre. Tout a ses pour et contre mais cette structure est vraiment intéressante.

- **Super, merci. Toujours au sein d'Equal Partners, quelle est votre fonction actuelle ainsi que vos rôles ?**
- Chez Equal Partners, il n'y a que 2 statuts. Il y a le statut de stagiaire et le statut de partenaire. Pour ce qui est des stagiaires, c'est pour la simple raison que c'est le barreau qui nous interdit de leur donner un autre statut que ça. Ils sont obligés d'être stagiaire. Après leurs 3 ans de stage, ils passent aussi au statut d'associé sauf si, pour l'une ou l'autre raison, on juge qu'ils n'ont pas la maturité ou qu'ils ne sont pas bons. Dans ces cas-là, ils vont devoir se rediriger vers un autre cabinet car il n'y a pas d'autres possibilités. Donc, moi, je suis partenaire. Je suis rentrée dans ce statut parce que j'avais déjà plusieurs années d'expériences. En ce qui concerne l'implication dans le cabinet, je suis aussi impliquée dans le recrutement de nouveaux stagiaires et je m'implique aussi un peu dans les offres. En fait, nous, si on veut avoir de nouveaux dossiers, on peut prendre le téléphone avec les clients et on règle ça, mais si on veut travailler pour une autorité publique, car nous on est quand même un cabinet en droit public, parfois, il doit y avoir une concurrence. Et donc, l'autorité doit publier un appel d'offre et, nous, on doit déposer une offre. Tout ce processus est géré par une petite Task Force, dont j'en fais partie. A côté de ça, tous les jeudis, on se retrouve au tour de la table, aux « Equal Lunch », pour parler un peu de la gestion quotidienne et donc je suis aussi impliquée dans ces réunions-là. Durant ces « Equal Lunch », on essaye de prendre un peu la température, de voir comment les gens se sentent, s'il y a des problèmes ou pas, quels sont les nouveaux dossiers qui sont rentrés. S'il y a un problème qu'on a envie de discuter ou une question qu'on se pose, et bien, c'est l'occasion. Ça ne veut pas toujours dire qu'on prend la décision-là car parfois c'est quelque chose qui mérite vraiment une réflexion. Et là, alors, on va donner un mandat à un sous-groupe qui va creuser la question et proposer quelque chose de concret. Et après, éventuellement, on prendra la décision là-dessus. C'est une fois par semaine, voir une fois toutes les 2 semaines maintenant. A un certain moment, les gens se sont démotivés pour raison X et Y. Maintenant, c'est une fois toutes les 2 semaines. Ça dure 1h30. On ne peut pas toujours avoir toutes les discussions qu'on veut dans ce créneau-là.

- **D'accord. Ensuite, quant au bien-être, quels sont, selon vous, les critères qui contribuent à avoir du bien-être au travail, de manière générale ?**
- Il y a un aspect émotionnel et plus objectif. Clairement, ne pas être exclu, je trouve que c'est très important car ça donne une certaine responsabilité mais aussi une certaine fierté de participer vraiment à structure. Je suis vraiment fière de pouvoir faire partie de cette structure qui est Equal Partners, parce que c'est l'amalgame de tous nos vœux respectifs. Elle va en principe dans la direction qu'on veut, c'est à nous de la faire évoluer et de faire en sorte qu'elle corresponde vraiment à ce qu'on veut que ce qu'Equal Partners soit. Cette transparence et... cette absence de hiérarchie formelle sont importantes pour bien se sentir ; qu'il n'y ait pas de sentiment de supériorité ou d'infériorité, qu'on puisse vraiment s'épanouir, que tout le monde essaye de s'entraider et se faire épanouir, c'est important. Un côté plus négatif, c'est qu'il faut avoir une certaine assurance. Ça peut peser d'avoir cette responsabilité de devoir prendre les décisions. On est tous des personnes. Il y aura toujours une prédominance de l'un ou de l'autre. C'est naturel. On ne sait rien y faire. Il y a des différences aussi hommes-femmes dans le caractère et la façon de gérer les choses. De nouveau, il faut toujours être attentif à avoir certains équilibres. Parfois, ça peut donner des discussions qui sont nettement moins agréables. Dans une structure comme celle-là, où tout le monde a autant à dire qu'un autre, on ne peut pas laisser des problèmes sous-jacents car ça pourrait l'ambiance.
- **D'accord. Considérez-vous que vous soyez heureuse au sein d'Equal Partners ? Et qu'est-ce qui contribue à ce bien-être au travail ?**
- Je considère que je suis heureuse chez Equal Partners, oui... Ce qui contribue à mon bien-être, c'est tout ce qui a déjà été mis en place, les discussions possibles, l'ouverture. Mais en toute honnêteté, ce n'est pas toujours facile car je suis quelqu'un qui n'aime pas le conflit. De mon point de vue et de ma personnalité, ce n'est pas toujours évident. J'aime beaucoup faire ce travail mais il faut parfois supporter la critique des autres, le regard des autres. Dans le système comme il est, tout le monde a le droit de dire quelque chose. Ce n'est pas toujours facile d'avoir toujours tout le monde qui est autant informé. Parfois, je me retrouve dans une situation où quelqu'un va juger quelque chose que je fais alors que je trouve qu'il n'est pas du tout au courant. Il y a ces petites choses qui font que quand tout le monde a quelque chose à dire, tout le monde a parfois envie de dire quelque chose, mais ce n'est pas toujours la meilleure personne pour dire quelque chose. C'est un peu le revers de la médaille dans une structure comme la nôtre. Mais ça va faire 4 années que je suis chez Equal Partners, et je ne voudrais pas retourner dans une autre structure, même si c'est parfois difficile. J'ai besoin de ce challenge pour faire mon métier.
- **D'accord. Comment se passe la prise de décision au sein d'Equal Partners ? Et, qui intervient sur les décisions ?**
- On décide lors d'Equal Lunch, ou parfois on a des journées de mise à ouvert où on décide d'un agenda de choses qui doivent être discutées. Il y a des choses qui sont très faciles. Par exemple, si on va changer la machine à café pour passer à un truc super écologique, il y a un petit groupe qui prend 2-3 factures pour comparer les fournisseurs, voir s'il y a plus ou moins un consensus, et voilà. S'il y en a un ou deux qui ne répondent pas ou qui disent non, ce n'est pas grave, la machine va être achetée. Pour certaines autres choses, c'est quelque chose de plus émotionnel, on sent qu'il faudra avoir l'avis

positif de tout le monde, sinon, ça ne va pas aller. Par exemple, pour un recrutement, si on veut prendre quelqu'un d'externe qui a déjà de l'expérience, et rajouter quelqu'un au groupe, en sachant qu'il y a déjà un équilibre et plusieurs choses qui sont en place, qu'on doit quand même s'approprier et se connaître pour être une structure qui est forte, faire venir quelqu'un de l'extérieur, si quelqu'un est vraiment contre, ça ne va pas le faire. Dans ce cas-là, on a plusieurs Equal Lunchs, on a plusieurs petits groupes ou la possibilité de parler en un à un avec les personnes pendant les heures de travail. Et là, il faudra faire mûrir la décision, la remettre sur table une fois qu'on est assez prêt. Par exemple, avec un business plan, la personne qui vient se présenter. Et là, il faudra quand même trouver un consensus majoritaire. J'irai même jusqu'à dire qu'il faudrait que tout le monde soit d'accord. Donc, ça dépend de la lourdeur de la décision. En général, c'est par la discussion, par une espèce de vote. Tout le monde peut dire s'il est pour ou contre et donner ses observations. Si quelqu'un est contre, on va essayer de voir ce qui est acceptable pour lui, on va essayer de mettre en place un système où on essaye de lui donner certaines garanties pour qu'il puisse quand même se rallier à nous. Mais si c'est un « non » catégorique, il faut laisser tomber l'affaire.

- **Globalement, vous parlez qu'il y a un vote et d'un autre côté que c'est par consensus. Donc, si certaines personnes sont contre, vous allez essayer d'inclure leur avis ou ce qu'elles veulent dans la décision, c'est ça ?**
- Oui. Quand je dis vote, c'est parce que tout le monde a l'occasion de s'exprimer. On va réellement écouter tout le monde. Parfois, ça arrive qu'on se dise « qui est pour, qui est contre, levons la main » mais on ne va pas vraiment compter « il y en avait 8 pour et 7 contre », c'est pas formel comme ça, mais on essaye réellement d'avoir un sentiment positif et d'avoir vraiment tout le monde à bord ou, au moins, que la personne qui était contre se rallie et se dise « oui », ou à limite se dise « ça m'est égal, vous décidez ». C'est sûr que si on sait que quelqu'un est réellement contre, c'est quand même problématique.
- **Ensuite, par rapport à l'exemple de la machine à café, l'objet de la décision n'étant pas très important voir futile, décidez-vous de ça de manière interne au niveau de la Task Force ou bien est-ce que vous en parlez quand même au sein des Equal Lunch ?**
- En principe, ça va être abordé, ne fut-ce que 2 minutes pendant l'Equal Lunch. Mais voilà c'est la Task Force qui s'en occupe, ils récoltent l'avis tout le monde et puis ils verront si oui ou non ils l'achètent. Par exemple, je ne me souviens pas d'avoir voté pour cette machine, mais je n'avais pas d'objection. Mais j'aurais pu si je le voulais m'informer, à moi de voir si j'étais présente à cet Equal Lunch, à moi de lire les PV de compte-rendu, car il y en a toujours, de voir ce qu'il se dit, si ça m'intéresse ou pas, et moi-même d'aller solliciter les personnes pour voir ce qu'ils veulent faire à ce niveau-là. Mais bon pour quelque chose comme cela, quand la majorité est pour, en général, ça passe.
- **D'accord. Ensuite, à quel point pouvez-vous participer aux décisions ? Est-ce uniquement donner votre avis ou avez-vous un réel pouvoir de décision, selon vous ?**

- On a un réel pouvoir de décision, oui. Par exemple, si demain on veut engager quelqu'un et c'est quelqu'un avec qui j'ai un accrochage par le passé, je peux réellement dire que c'est problématique, je peux m'opposer et on va m'écouter et en tenir compte. Maintenant, je remarque aussi après tant d'années, que ce sont toujours des décisions organiques. On discute et puis c'est comme une vague, on va un peu à gauche, on va un peu à droite, on entend l'avis de quelqu'un d'autre, on se dit que finalement ce n'est pas si bête que ça sous cet autre angle, et donc on a des discussions qui évoluent. Organiquement, c'est quelque chose qui est bien fait avec les êtres humains, c'est qu'à un certain moment on se retrouve quand même et qu'il y a quand même quelque chose qui va se colorer et qui va être ou bien positif ou négatif. Si c'est quelqu'un qui est vraiment pénible, un point qui est très délicat, on voit qu'on va procrastiner et donc on va se dire « on va en discuter la semaine prochaine, par après », on va faire une Task Force mais elle ne va pas avancer. Donc si c'est un truc que finalement on n'a pas vraiment envie de discuter, ou qu'on sait que c'est trop sensible, on voit que ça va prendre super longtemps avant qu'on aboutisse à une décision. Dans la réalité, on va un peu le mettre dans le placard. C'est un peu la réalité des décisions qui se font.
- **D'accord. Sur quels types de décisions intervenez-vous ? Est-ce des décisions opérationnelles quotidiennes ou des décisions davantage stratégiques ?**
- Ça peut être de tout. Mais pour les décisions stratégiques, on peut en aborder pendant les Equal Lunch, et annoncer qu'on va avoir une décision sur telle ou telle chose. Par exemple, nos comptes annuels et si on a une marge pour investir dans quelque chose de spécifique ou bien faire du sponsoring. En général, pour l'aboutissement de ces questions, on va donner ça à une certaine Task Force (par exemple, la Task Force « Finance » ou « Gouvernance) et on va leur faire faire le travail, en général. Je ne suis pas membre de ces Task Forces en tant que tel, mais si c'est un point qui m'intéresse, je peux participer à leurs réunions et j'aurais autant à dire. Évidemment, je me sentirais, personnellement, moins légitime car je n'ai pas vraiment une affinité avec les chiffres. En pratique, j'irai écouter mais je n'aurai pas spécialement beaucoup de choses à rajouter. Mais si tel était le cas, ils vont en tenir compte. Cela va faire évoluer la discussion. Donc, j'ai la possibilité de participer à toutes les décisions. En pratique, ça fait un peu trop, ce n'est pas possible donc voilà on a nos Task Forces.
- **Très bien. Comment vous sentez-vous par rapport au fait de participer et d'être impliqué dans ce processus décisionnel ?**
- C'est super intéressant. On apprend beaucoup de choses. J'ai commencé évidemment avec un diplôme de droit, en voulant être avocat. C'est la maîtrise qu'on apprend pendant plusieurs années. Tout cabinet d'avocat est une boîte, c'est une société. Et une société d'indépendants, il faut faire en sorte qu'elle soit saine, qu'il y ait assez d'argent, qu'il y ait une pérennité, qu'il y ait des clients, qu'il y ait du marketing. Il y a plein plein d'autres aspects qui s'ajoutent et qu'on n'apprend pas à l'université, qu'on n'apprend pas quand on veut obtenir notre diplôme de droit. C'est quelque chose qu'il faut apprendre sur le tas et ça veut dire « apprendre à gérer une boîte » et ce n'est pas forcément facile. Il y en a qui font appel à des externes, nous aussi on fait appel à une société de comptabilité pour faire la gestion des chiffres. On fait aussi appel à du secrétariat, bien qu'on ait un minimum, minimum. On essaye de faire le plus nous-même... Est-ce que vous pouvez répéter la question ?

- **Oui, bien sûr. Comment vous sentez-vous par rapport au fait de participer et d'être impliqué dans ce processus décisionnel ?**
- Il y a plein de choses que j'ai appris, ce sont des choses que je vais pouvoir valoriser. Par exemple, si un jour, je devais me dire « j'arrête d'être avocate », au moins, j'ai une idée de ce que ça représente d'avoir son propre business. Aussi, c'est très intéressant de savoir qu'on est la somme des personnes et qu'on doit vraiment se faire confiance. On doit faire confiance à celui qui dit qui est responsable des chiffres. On ne peut pas tout contrôler non plus. Je trouve que ça donne une valorisation de la personne car on n'est pas qu'avocat, on est parti intégrante d'une boîte, c'est valorisant, c'est intéressant, on apprend plein de choses. Ce que je me fais parfois comme réflexion, c'est que j'aurais probablement, personnellement pas voulu le faire en tant que stagiaire car cela aurait été trop à gérer. Mais selon moi, une fois que je maîtrise le métier en tant que tel, c'est gai que ça se rajoute, car c'est une nouvelle dimension au travail et ça reste intéressant.
- **Ok. Est-ce que le fait de participer et d'être impliqué dans ce processus décisionnel contribue à votre bien-être au travail ou davantage à un sentiment de mal-être ?**
- Je dirais qu'en général cela contribue à mon bien-être. Il y a des discussions, des critiques qui m'ont par le passé blessé et qui ont fait qu'à certains moments, je ne me sentais pas bien dans ma peau. Parfois, c'est une question d'argent « qu'est-ce qu'on rapporte », parfois c'est une question de « est-ce qu'il y a un avenir dans la matière que tu fais ». Il y a parfois des questions qui sont difficiles, qu'il faut aborder mais qui ne sont pas toujours très plaisantes. Donc, en général, c'est un bien-être, je ne voudrais pas que ce soit différent, car j'aime bien me mêler de tout donc ça me convient bien. Mais c'est parfois dur et personnellement j'en ai déjà fait les frais. J'ai déjà eu des moments où je me suis dit « ouf, c'est dur ».
- **D'accord. Cela rejoint ce que vous venez de dire. Mais, donc, selon vous, est-ce que le fait de participer et d'être impliqué dans ce processus décisionnel vous apporte davantage de stress et de l'épuisement ou davantage de l'épanouissement et de l'excitation ?**
- Cela va dépendre de ce qui est décidé. Il y a certaines choses qui sont super énergisantes. Par exemple, de se projeter dans le futur et se demander où va être dans 5 ans, qu'est-ce qu'on va faire comme matière, est-ce qu'on va recruter, qu'est-ce qu'on va faire comme grand évènement (car chaque année on essaye de faire un grand évènement qui nous tient à cœur et qui est un projet sociétal). Tout ça, c'est super enthousiasmant, ça peut créer une énergie d'enfer. Ça peut faire que je rentre un peu fatiguée de la journée dans une réunion et j'en sors vraiment énergisante. Mais si ce sont des discussions difficiles et que cela implique des gens dont l'opinion est importante, et si c'est une personne qui donne un jugement qui est dur, je ne dis pas qui est faux, mais que tu l'attrapes en plein figure, ça peut un peu te rabaisser quand même. Donc, ça peut faire que les jours d'après tu vas travailler en ayant le besoin de te remettre debout. Voilà, ça dépend du sujet. Mais en général, on essaye, car on sait quelles sont les implications, on sait que parfois certaines réunions peuvent être plus difficiles que d'autres, on essaye forcément de privilégier un bien-être au travail, on essaye d'y être assez attentif.

- **D'accord. On a compris qu'en fonction du sujet de la discussion, cela pouvait être plus excitant ou plus stressant. Mais, est-ce que cela vous est déjà arrivé que le fait de devoir décider et d'avoir cette obligation si je peux dire, vous cause une surcharge ou de l'épuisement ?**
- Non. J'ai déjà éprouvé que c'était difficile. Je ne l'ai pas éprouvé dans le fait que ça m'épuisait, non.
- **D'accord. Cela ne vous cause pas spécialement de stress, donc ? C'est juste que parfois, certains sujets ont peur les prendre plus personnellement et cela peut blesser.**
- Oui, voilà.
- **Très bien. Un grand merci pour toutes ces informations.**

### Retranscription interview - Charlotte Poulussen (07/05/2020)

- **Ok, so we can start. Can you introduce yourself and explain your professional background?**
- I am Charlotte. I have a law degree from the KU Leuven. I graduated in 2015 and then I did an extra experience in South Africa and then I started my law traineeship here in Brussels in a law firm specialized in public law, Equal Partners, which was quite interesting with an horizontal structure, different than the other law firms, that's when I started working. Now I work with some colleagues who were previously in that law firm, Equal Partners, but last year, they left and went on their own to make their own horizontal structure. I've worked for 3 years.
- **Why did you leave Equal Partners?**
- The thing with horizontal structure is there is not one person making the decisions, but the decisions have to be made with everybody. There were like 11-12-23 lawyers, everyone had their own opinion. So, it's like in the EU, it takes a long time to make a decision, especially when it comes to important decisions. If you need a "yes" from everyone, it's not always that easy. It can bring sometimes some tensions because if everyone needs to give their agreement, and someone does not agree for instance... The horizontal structure is a beautiful way of organizing a company but it's not that easy.
- **Ok. Why did you decide to start working at Swing Law?**
- Well... I specialized in medical law and I just followed my "maître de stage". I was working with him. It is why I followed.
- **And, would you consider yourself happy working at Equal Partners? And what contributed to your well-being at work at Equal Partners?**
- I would say I was happy but when the tensions started to arrive and there were no decisions, it kind of gave me a certain stress. Stress don't really help for the wellbeing. But I did like was the transparency, the involvement of the "stagiaires" which is not the

case in normal companies. Stagiaires are usually not involved in big meetings. I was involved in decision-making and in many things, that help for the wellbeing.

- **How was decision-making at Equal Partners? Who in the organization was involved in the decisions?**
- Actually, almost everyone. Officially, everyone was involved in the decision-making, that's why it is difficult. In the end, the most experienced lawyers were the ones who were taking initiatives and making the decisions.
- **And, how was the process of decision-making? How was it working?**
- It was not always very clear. We would all have a meeting, with everyone sitting around a big table, and the meeting starts when everyone said how they feel today. Then, we discuss the subject. Then, everyone gives their opinion. Then, there is another round when everyone asks questions. The decisions were normally made by consensus. But, in the end, if there was no consensus, another meeting was planned. That's why it takes a long time for the decision-making.
- **Did you have some Task Forces regarding the decision-making?**
- Yes.
- **Ok. What did you put in place within Swing Law that was different from Equal Partners regarding the participation in the decision-making process?**
- Well... One easy thing about Swing Law is that we are only with 4 people. We don't have Task Forces anymore. Everyone is involved and has to help each other. It's less coordinated but we are only 4 people so it's easy to have meetings and make decisions. But we also still work with consensus.
- **Within Equal Partners, how did you feel about being involved and participating in the decision-making process?**
- I really thought that it was important and good. As a young person who starts working, I learned a lot, I felt part of company. But, maybe it's because I was born with a Dutch culture and less with a French speaking culture, sometimes, I don't have an opinion about everything.
- **Within Equal Partners, did the fact that you were involved in the decision-making process contributed to your well-being at work (e.g., fulfillment and excitation) or did it contribute more to a sense of unhappiness (e.g., stress and burnout)?**
- Euh... Both. It helps for fulfillment. If there is consensus, if we manage that, it gives a feeling of wellbeing. But if there is no consensus and there are tensions between certain people, it adds stress, that doesn't help. In a horizontal structure, you feel that everyone feels the stress. In a more vertical structure, not everyone knows what's happening and so not everyone feels the stress.

- **Ok. Within Swing Law, did you put in place some different things that impacted your well-being at work?**
- It actually works quite the same. But it's easier because we are just 4 opinions, instead of 17 different opinions. It's actually quite similar.
- **Is it even similar in the decision-making process?**
- Yes, it is. In the decision-making process, we have meetings, we talk about it. We try not to have the meetings at the office. We have meetings outside of the office, like in a restaurant or when having a walk, so that there are less tensions. That's the difference.
- **Ok. But, you're much more involved within Swing Law than within Equal Partners? Now, you don't have just 1 or 2 Task Forces. Don't you feel a work overload with all those decisions?**
- Exactly. I don't feel a workload. Everyone is involved so everyone is in the same Task Force. For instance, my colleague Sarah is taking the lead regarding "Finances". It's about "Recruitment" and hiring people, another colleague is taking the lead. So, someone takes initiatives but we still all decide.
- **So, you explained the decision-making process within Equal Partners and within Swing Law, but do you feel a difference of wellbeing between those 2 companies?**
- I did feel a difference in my wellbeing. I feel better at Swing Law because there are no more tensions in the decision-making process.
- **And, do you think that it's because you're just 4 people?**
- I do think that the more you are, the more opinions you have, the stronger opinions you have and bigger are the chances that different opinions clash. At Swing Law, we also have sometimes different opinions and opinions clash, but it remains easier with 4 people to find a consensus than with 17 people. So, I think that horizontal structures are very good for wellbeing and the involvement of the workers but when you reach a certain amount of people who have to participate in the decision-making process, it becomes difficult.
- **So, in your opinion, it's more linked to the size of the company than the management of the company?**
- That's a good question! Size is definitely a factor. But regarding management, I cannot compare between the different management, because I still have the same "maître de stage". But, maybe, a different management, a more coordinated one but that means that you need a leader, and in horizontal structures, that does not work. But I think that there is still lots of room to think about the way you have to manage horizontal structures.
- **Ok. Everything was clear. Thank you very much!**

Retranscription interview – Valentine de Francquen (08/05/2020)

- **On va donc commencer. Donc, tout d’abord, est-ce que vous pouvez vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?**
- J’ai 41 ans. J’ai fait le droit. Je m’étais dit que je n’allais jamais faire le barreau et donc j’ai commencé à travailler au CPAS de Bruxelles pendant un an au sujet de défendre aveugles et orphelins. Ça m’a un peu dégouté. Et puis c’était très très administratif et avec des horaires très strictes, un 8-17 sans possibilité de sortir de ce canvas là. J’ai donc commencé le barreau après avoir entendu pas mal de mes amis qui y étaient et qui aimaient bien. C’était un univers fort différent puisqu’on est indépendant, on a beaucoup plus de liberté et d’autonomie. Et là, j’ai commencé d’abord à travailler avec beaucoup de personnes qui avaient de faibles revenus dans des matières CPAS, des personnes auxquelles le CPAS disait qu’elles n’avaient pas droit au CPAS et donc ils faisaient un recours au tribunal du travail pour obtenir leur droit au CPAS ou alors des droits de la famille, des divorces, des gardes d’enfants, des expulsions mais aussi les droits des étrangers, ce genre de sujets pendant 3 ans. C’était très intéressant mais psychologiquement très dur. Car on n’est pas formé en droit pour pouvoir gérer des personnes qui peuvent parfois complètement péter un câble et perdre tout sens concret des choses. Et en plus, ça ne rapportait vraiment pas grand-chose, donc c’était assez compliqué financièrement. J’ai donc bifurqué dans le droit des affaires. J’ai d’abord été dans une plus grosse boîte où j’étais collaboratrice, où il fallait bien essayer de rester dans les clous pour pouvoir garder son boulot, où c’était très intéressant car j’ai appris pas mal sur le fait de travailler dans une société plus importante. Et puis, il y a 5 ans, j’ai quitté cette boîte pour arriver chez Equal Partners, où je suis devenue associée avec quelques autres qui venaient de CMS aussi et puis, au fur et à mesure, on a recruté de nouvelles personnes.
- **Très bien. Et donc, pourquoi avez-vous décidé de rejoindre Equal Partners ?**
- Tout d’abord, parce que je voulais continuer le barreau, et j’étais contente de pouvoir le faire en devenant associée, car ça me permettait d’avoir ma boîte à moi et de pouvoir évoluer dans ma carrière sans pour autant complètement changer de travail.
- **Ok. Et quelle est votre fonction ainsi que vos différents rôles au sein d’Equal Partners ?**
- Je suis associée. Au niveau des Task Forces, je suis dans plusieurs. Je suis dans celle « Stagiaires » où on essaye de récolter les questions des stagiaires, de voir ce que pose problème, des difficultés qu’ils peuvent rencontrer avec les maîtres de stages ou associés. Je suis aussi dans la Task Force « Finances » mais j’y suis plus en observatrice pour comprendre un peu comment cela fonctionne. Dans ce contexte-là, j’ai aussi une vue sur les comptes et donc je participe aux paiements que doit faire Equal Partners. Ensuite, je suis forcément dans la Task Force « Marché public » car c’est ma matière.
- **Ok. Et, de manière générale, quels sont les critères pour vous qui contribuent au bien-être au travail ?**
- Avoir de l’indépendance, pour moi, c’est très important. Ensuite, avoir de la collaboration, de savoir qu’on n’est pas seul en permanence sur un dossier, de savoir

qu'on peut faire appel à d'autres, que ce soit avec des personnes qui ont ou moins d'expérience. Je travaille pas mal avec des personnes qui ont moins d'expérience, qui sont stagiaires ou plus, ce qui permet d'attribuer différents rôles dans le cadre de l'examen d'un dossier et ce qui permet d'avoir de très chouettes échanges. Et, de temps en temps, je trouve ça agréable de pouvoir parler avec quelqu'un qui autant ou plus d'expérience pour pouvoir avoir de nouvelles idées, aller plus loin, avoir un déclic sur à côté de quoi je suis passée, qu'est-ce que je pourrais encore ajouter dans le dossier.

- **Considérez-vous heureuse au sein d'Equal Partners ? Et selon vous, qu'est-ce qui contribue à ce bien-être au travail au sein d'Equal Partners ?**

- Alors, oui, je suis heureuse. Euh... Mais... Ce n'est pas pour autant toujours facile. La question de cette autogestion, c'est quand même compliqué, ça soulève beaucoup de questionnements en permanence, de remises en question, de discussions. Les règles ne sont pas toujours claires. On les discute tout le temps car elles ont été dites à un moment mais elles ne sont pas toutes comprises de la même façon et du coup ça génère beaucoup de discussions. Parfois, ça peut engendrer de la tension. Ce qui est positif par rapport à ça, c'est que tout le monde a son mot à dire. D'une part, ça engendre plus de discussion car il y a plus de personnes qui sont amenées à en discuter. D'autre part, si quelqu'un n'est pas d'accord avec la règle, il peut le dire. Dans une autre structure, probablement, il aurait juste eu le choix de partir.

- **D'accord. Comment se passe la prise de décision au sein d'Equal Partners ? Et qui au sein d'Equal Partners intervient sur les décisions ?**

- Alors... Ce n'est pas toujours très clair... En fait, il y a certaines choses qui sont plus moins déléguées, où chacun prend un peu son rôle. Par exemple, je suis dans une Task Force en tant qu'observatrice, où il y a quelques stagiaires qui sont mis ensemble pour essayer de faire des achats plus verts, d'avoir moins de déchets en achetant en vrac. Maintenant, il y a une autonomie quasi complète qui est laissée aux différentes personnes qui gèrent ça. Quand il y a des questions plus importantes qui viennent sur le tapis, là, on les amène en plus grand groupe et on les discute. Et alors, on voit si tout le monde a l'air d'accord ou non, s'il y a des questions à creuser, s'il faut revenir avec des éléments pour pouvoir aller plus loin. Là, on va se poser la question. Et donc, pour moi, c'est plus un processus décisionnel qui est basé sur le consensus. Et s'il y a quelqu'un qui s'oppose véritablement, on arrête tout et on voit comment on peut évoluer.

- **D'accord. A quel point pouvez-vous participer aux décisions ? Est-ce uniquement donner votre avis ou est-ce que vous sentez que vous avez un réel pouvoir de décision ?**

- Euh... Non, je pense que j'ai un réel pouvoir de décision. En fait, c'est un peu une question d'honnêteté aussi parce qu'en soit je pourrais décider un certain nombre de choses sans me soucier des autres et mettre les autres dans le fait accompli, pour certaines situations c'est important pour pouvoir aller de l'avant. Mais en essayant d'intégrer tous les principes qu'on a édicté ensemble. Le but n'est pas de chaque fois faire tout revenir en cercle général et donc de pas devoir tous rediscuter à chaque fois. Il faut qu'il y ait de l'autonomie, que chacun qui doit prendre des décisions à un moment donné ait les mains libres pour prendre ses décisions. Et donc, dans ce que moi je gère, j'ai l'impression d'avoir la faculté de prendre les décisions que je dois prendre,

oui. Mais je ne vais pas, moi, me mêler de la gestion d'autres choses et prendre des décisions qui n'ont rien à voir avec moi et avec les engagements que j'ai pris.

- **Ok. Alors, sur quels types de décisions intervenez-vous ? Est-ce des décisions plus opérationnelles quotidiennes ou davantage stratégiques ?**
- Alors, dans l'opérationnel quotidien, je vais justement plus facilement les prendre de mon côté, si ce sont des tâches qui me sont dévolues. Par contre, dans les plus grosses questions stratégiques, c'est rarement des choses qu'on décide seul dans son coin. Là c'est plus des choses qu'on discute tous ensemble.
- **Et est-ce que tout le monde a le même poids décisionnel ?**
- En théorie, oui. De la sorte, un stagiaire qui est arrivé il y a 4 mois va pouvoir s'exprimer de la même façon. Mais d'un autre côté, dans la pratique, on constate quand même que les personnes qui ont une grande ancienneté, un bagout au niveau de l'oralité et qui savent parler plus facilement, s'imposent beaucoup plus facilement et sont beaucoup plus facilement suivis. Donc, on constate au fil des années et il n'y a rien à faire, si à un moment tout le monde est d'accord au tour de la table sur quelque chose et puis intervient le dernier qui est justement le plus âgé et qui a le plus d'expérience et qui lui n'est pas du tout d'accord, ça peut complètement renverser le débat qui avait eu lieu jusque-là.
- **D'accord. Pour vous, c'est uniquement l'expérience qui fait qu'une personne peut avoir plus de poids au niveau décisionnel ?**
- C'est le cas au niveau de l'expérience de la personne, la popularité de la personne, la facilité à s'exprimer... Ce que représente la personne est importante pour pouvoir avoir une influence sur la décision. Si c'est une personne très timide mais qui est réputée pour être hyper calée dans la matière, là, elle sera probablement entendue. Par contre, si c'est une personne en qui personne n'a confiance, qui n'est pas très appréciée, qui est toujours complètement à côté de la plaque, elle ne va pas être écoutée.
- **D'accord. Et, comment vous-sentez-vous par rapport au fait d'être impliquée et de participer à ce processus décisionnel ?**
- Alors, je trouve ça chouette. Mais je trouve ça très fatigant, ça me demande beaucoup d'énergie. Je trouverais ça plus facile de connaître la règle et « ok, on l'applique, point ».
- **Justement, est-ce que le fait que vous soyez impliquée et vous participez à ce processus décisionnel contribue davantage à votre bien-être au travail ou davantage à un sentiment de mal-être ?**
- C'est un peu ambigu. Ça me permet de savoir que j'ai mon mot à dire. Mais avoir son mot à dire quand on n'est pas tout seul, c'est très relatif. Parfois, on a des longues discussions sur des virgules et l'implication de la virgule, et c'est juste crevant quoi. À ce moment là, ça ne contribue plus à mon bien-être car c'est beaucoup d'énergie pour pas grand- chose. Parfois, on a simplement une idée commune mais on ne l'exprime pas toujours de la même façon et du coup elle n'est pas comprise de la même façon. Donc,

ça demande beaucoup de débat et de discussions pour au bout du compte pas grand-chose.

- **Est-ce que vous avez ce sentiment de fatigue quand l'objet des décisions est davantage futile ou bien même quand cela est stratégique ?**
- Je crois que toutes ces décisions, c'est très fatigant. On est à 4 cinquième avocat et 1 cinquième manager. Du coup, on n'a pas le temps de faire notre boulot. Enfin, non, on est à temps plein avocat et il faut rajouter à cela le fait d'être manager.
- **Est-ce que votre implication et participation à ce processus décisionnel vous apporte davantage du stress et de l'épuisement ou bien davantage de l'épanouissement et de l'excitation ?**
- Euh... Je dirais un peu plus de stress que d'excitation.
- **Et ce par rapport au fait que c'est épuisant ?**
- Oui, car ça prend du temps, qu'on n'a pas toujours que ça à faire. Ce serait plus chouette de se retrouver pour du plaisir que tout le temps pour prendre des décisions qui ne sont pas toujours faciles. Maintenant, il faut savoir que le monde du barreau et des avocats, c'est un monde avec beaucoup de personnes qui sont très convaincues qu'elles ont toujours raison, que c'est elles qu'il faut écouter, avec des personnalités très fortes, ce qui n'est pas le cas, je pense, de tous les métiers. Et ça ne doit pas aider. A titre exemplatif, les structures d'avocats sont des structures qui évoluent beaucoup. Si on prend un cabinet d'avocat qui est reconnu parce qu'il a 3 noms de 3 grands avocats, il est possible que l'année d'après, ce soit plus que 2 noms qui restent et un 3<sup>ème</sup> qui ait changé. Et ça, ça évolue tout le temps. Alors que, chez les architectes, un architecte va être fidèle à sa boîte et va rester dans sa boîte. C'est un constat que j'ai déjà fait à différentes reprises. On a un boulot avec des personnalités très très fortes, et donc ça n'aide pas pour ce genre de discussions. On a aussi des personnes qui parfois aiment bien palabrer pendant une demi-heure pour faire des grandes théories. Et nous, on est là, on s'en fout quoi, on parle juste d'une cafetière quoi. On peut vraiment passer une demi-heure à savoir le pourquoi et le pourquoi du comment.
- **D'accord. Tout est clair. Un grand merci pour votre temps !**

#### Retranscription interview – Luc Depré (18/05/2020)

- **On va donc commencer. Donc, tout d'abord, est-ce que vous pouvez vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?**
- Mon parcours professionnel, il est assez traditionnel dans le sens où j'ai fini mes études, puis j'ai été faire 4 ans presque de barreau à Anvers car j'étais spécialisé à la sortie de mes études en droit maritime. Puis, je suis revenu à Bruxelles où j'ai commencé à travailler au cabinet Cambier, un cabinet d'avocat bien connu car il y avait un professeur à l'université de Louvain qui était en quelque sorte le père du droit administratif en Belgique. J'ai travaillé chez eux pendant 8 ans. Puis, je suis devenu associé dans une nouvelle association créée qui s'appelle CMS Debacker. Là, j'ai travaillé de 1998 je

crois à 2015. Après ça, avec 3 autres personnes, nous avons fondé notre nouvelle société qui s'appelle Equal.

- **Justement, pourquoi avez-vous choisi de fonder Equal Partners ?**

- Parce qu'on avait assez de vivre dans une société pyramidale, donc, très hiérarchisée. Chaque fois qu'on monte d'un étage, on monte dans la hiérarchie. Plus on monte d'un étage dans une pyramide, moins la surface du sol est grande, donc, nécessairement, il y en a qui tombent dans le vide. Il faut à un moment donné jouer à préserver sa place, c'est un des enjeux dans ce genre de boîtes à l'Anglo-Saxonne. Là, j'avais un peu doublé les autres dès le départ puisque j'étais associé dès le départ. Mais c'est évident que ceux qui s'entrouvrent veulent prendre votre place, c'est la nature même de cette société pyramidale. Donc, on a voulu trouver le moyen d'éviter ce genre de bains de sang qui arrive d'une manière ou d'une autre. On s'est dit qu'en créant une société horizontale, et non pyramidale, tout le monde pourrait trouver à se développer et où l'arrivée de quelqu'un de neuf n'est absolument pas gênant... C'était de vivre dans une ambiance moins tendue où il y a moins de rivalité quotidienne, car il faut vivre ça au quotidien, ces rivalités non dites. Ça peut rendre la vie désagréable, voilà.

- **D'accord. Du coup, au sein d'Equal Partners, quelle est votre fonction et quels sont vos rôles ?**

- Moi, je suis associé comme beaucoup d'entre nous. Il n'y a que les stagiaires qui ne sont pas associés car ils sont en période d'apprentissage et donc il est inutile de leur mettre des responsabilités à charge, d'ailleurs qu'ils ne supporteraient pas car c'est... Pf... Ce ne serait pas honnête de notre part de leur mettre les mêmes responsabilités que celles d'un associé à charge. Quand on commence dans un boulot, on le découvre. Il faut savoir comment s'y positionner. Il y a toute cette période d'apprentissage qui nécessite qu'on n'ait pas de responsabilités à charge dans tous les cas sur la gestion et par rapport à la clientèle, c'est normal... Ceux-là ne sont pas associés mais à dessein, pour les protéger, en fait. Voilà... Une fois qu'ils ont terminé, ils choisissent de l'être ou pas. Il faut se proposer comme voulant rentrer dans l'association. Ce n'est pas nécessairement vrai qu'il y en a qui souhaitent rentrer dans l'association parce qu'il y en a qui préfèrent vivre... comment dire... un peu plus light, donc voilà.

- **Ok. On va passer à des questions relatives au bien-être. Alors, de manière générale, quels sont les critères, pour vous, qui contribuent à votre bien-être au travail ?**

- Je dois vous avouer que je suis assez sensitif là-dessus, c'est-à-dire que je déteste, je n'aime pas du tout ce qui est encadré de règles, de critères etc. Donc, c'est assez personnel de se sentir bien dans son milieu de travail. Ici, justement, tout le monde a la chance d'un peu régler sa vie comme il l'entend, c'est-à-dire que l'on doit atteindre le but que l'on poursuit, mais au tour de ça, vous faites un peu ce que vous voulez... C'est bien pour ça qu'il y en a qui ne souhaitent travailler qu'à mi-temps, il y en a d'autres qui souhaitent travailler plus de chez eux. C'est assez modulable. La flexibilité, on pourrait dire, c'est probablement un des critères les plus nécessaires pour travailler dans ce genre d'association. Évidemment, avec la confiance qui l'accompagne. Si vous jouez la flexibilité juste pour être un tire-au-flanc, ce n'est pas très intéressant pour l'association. Donc, la flexibilité mais dans le but de réaliser l'objet de la société, ce sur quoi on s'est accordé, c'est-à-dire faire notre métier d'avocat, rendre des travaux de

grande qualité, agrandir sa clientèle et servir la société puisque notre slogan, c'est quand même « law for better living ».

- **Ok. Vous venez un peu d'y répondre, mais vous avez peut-être quelque chose à ajouter. Est-ce que vous vous considérez heureux au sein d'Equal Partners ? Et selon vous, qu'est-ce qui contribue à votre bien-être professionnel au sein d'Equal Partners ? Vous avez parlé de la flexibilité, il y a peut-être autre chose...**
- Ben... Est-ce que travailler rend heureux ? Ça, c'est la première question (rire), je n'en sais trop rien. Mais manifestement oui car il y en a qui pleurent pour retourner au travail aujourd'hui alors qu'ils sont confinés... En fait... Personnellement, le travail n'est pas le seul endroit où on peut se réaliser. Je peux dire à certains moments « je suis heureux au travail », dans la mesure où je sais que ce que je fais est d'une certaine utilité. Travailler dans une bulle pour faire produire du papier, ça ne m'intéresse pas trop quoi. Donc, c'est d'ailleurs pour ça que j'ai choisi les branches de droit dans lesquelles je travaille, pour avoir ce sentiment d'une relative utilité pour l'extérieur.
- **D'accord. Et en comparaison aux précédents cabinets dans lesquels vous avez travaillé, est-ce qu'il y a un sentiment de bien-être différent sur base de certains facteurs ?**
- D'abord, toutes les prises de décision sont horizontales du coup tout le monde décide. On est toujours au tour d'une table pour décider, même les stagiaires, même s'ils ne sont pas associés, ils sont parties-prenantes dans les décisions de l'association. C'est relativement agréable d'avoir des discussions ouvertes sur des sujets et d'entendre toutes les voix, même les plus jeunes. Ça, c'est pas mal. Le mode de fonctionnement est assez ouvert, du coup, on peut prendre des initiatives qui, si elles sont bonnes pour la société, peuvent être mises en œuvre sans devoir passer par le haut et la hiérarchie etc. C'est assez agréable d'avoir cette liberté de travail, avec des associés très jeunes. C'est pas mal. Et ce, dans un but précis, pour que son boulot serve à quelque chose.
- **Très bien. Alors, comment se passe la prise de décision au sein d'Equal Partners ? Et qui intervient sur les décisions ?**
- Alors, on est réuni dans une plénière. Quand on a une décision à prendre, on est réuni en plénière. Et... On va vers un consensus. C'est assez sensitif. On sent qu'on peut appliquer la décision qui va être prise, malgré le fait qu'il y en ait qui ne soit pas d'accord. Mais... Ils vont se ranger à cette espèce de consensus. Donc, il n'y a pas beaucoup de règles, ce n'est pas très précis. Mais à la fois, c'est efficace. Cette absence de règles très précises et ce flou qui entoure un petit peu toutes les décisions, rend la vie en commun plus facile, moins clivant que les systèmes de décision entourés de beaucoup de règles. Il y a quelque chose de moins clivant et quand c'est moins clivant, ben, c'est plus unificateur évidemment... On est dans une frontière un peu floue, c'est difficile de définir ça mais ça marche, voilà. Alors parfois on ne sait pas pourquoi ça marche, hein. Il ne faut d'ailleurs pas comprendre tout, je pense, pour savoir si ça marche ou pas.
- **Ok. A quel point pouvez-vous participer aux décisions ? Selon vous, est-ce uniquement donner votre avis ou est-ce que vous sentez que vous avez un réel pouvoir de décision ?**

- Ben ça dépend de la personnalité des gens. C'est clair que si on devait prendre une décision à 3 aujourd'hui, je préférerais vous avoir dans la pièce parce que je sais que le fait d'être « en présence de », joue un rôle important. L'influence des gens les uns sur les autres est fort importante. La personnalité... Les écrans comme ça gobent tout. On ne peut pas dire qu'on ait une forte sensation à l'issue de cette réunion. C'est évident qu'il y a des gens qui sont plus dominants que d'autres. Et d'ailleurs, il y a des gens qui sont très à l'aise avec l'idée de ne pas devoir décider et de suivre. C'est évident, ça dépend des tempéraments et personnalité de chacun. Il faut faire un mixe de ça. Il ne faut pas axer continuellement... la voie de celui qui crie le plus fort passer la première, mais ce n'est pas comme ça que ça marche en fait.
- **Du coup, par rapport aux décisions, sur quel type de décisions intervenez-vous ? Est-ce plus des décisions opérationnelles quotidiennes ou est-ce plus des décisions davantage stratégiques ?**
- *(Confidentiel)*
- **Ok. Et comment vous sentez-vous justement par rapport au fait d'être impliqué et de participer à ce processus décisionnel ?**
- Comment est-ce que je me sens ? Qu'est-ce que vous voulez dire par là ?
- **Plutôt positif, du coup ? Est-ce que ça vous procure du bien-être en fait ou plutôt du mal-être ?**
- Bon, ça fait 5 ans que ça marche, c'est assez inédit comme processus de décision. D'abord, euh... Comme c'est un nouveau système, on aime bien le tester et ça rend les choses un peu plus originales. C'est un système à la fois qui peut être très cruel aussi parce que les gens se disent beaucoup de choses et il peut y avoir un effet de meute, c'est-à-dire qu'un dominant peut entraîner avec lui d'autres, et alors on peut s'en prendre à une personne ou à une autre de manière beaucoup plus directe et cruelle. Il faut absolument régler ça et que quelqu'un soit le garant de la qualité de ces réunions pour que ça ne dégénère pas. Il y a des garde-fous faciles à mettre en place. Et voilà... Je dirais que le premier garde-fou naturel, c'est la bienveillance. Il faut garder ça en tête. On n'est pas là sur un ring de boxe mais pour construire quelque chose, être positif et être bienveillant et tâcher de faire progresser l'ensemble du groupe, même si on est nombreux.
- **Et donc, par rapport à vous, est-ce que votre implication et participation au processus décisionnel vous apporte davantage de stress et d'épuisement ou davantage un sentiment d'épanouissement ou d'excitation ?**
- On va prendre l'option deux.
- **D'accord. Donc, plutôt positif ?**
- Ben, oui ! C'est comme ça qu'il faut prendre. Il ne faut pas se compliquer la vie quand même mes dames avant de commencer (rire).

- **Donc, vous n'avez jamais vécu ça comme une surcharge ou comme un épuisement, malgré le fait que ça puisse être excitant mais épuisant malgré tout ? Donc, vous l'avez toujours vécu de manière très positive ?**
- *(Confidentiel)*
- **D'accord. Au sujet de déléguer, vous dites ça par rapport à un dossier au sein de la Task Force ou... ?**
- Par rapport à un dossier ou une tâche nécessaire à la bonne administration de l'association. Par exemple, moi, je m'occupe du recrutement de manière assidue. Mais je ne fais pas tout. Je suis entouré dans cette cellule de recrutement par d'autres personnes et on ventile le travail entre nous. Ça ne sert à rien que je commence à jouer l'âne et à porter toutes les charges de cette cellule de recrutement, voilà. Tout le monde a ses travaux administratifs, en plus du boulot.
- **Donc, en fait, vous ne ressentez pas vraiment le poids des décisions sur vos épaules à vous tout seul car, au final, ce poids est partagé avec les autres, et c'est ça qui fait que vous vous sentez bien notamment ?**
- Voilà, exactement. Il faut savoir partager les joies, les douleurs, les moments d'exaltation et les moments de labeur quoi.
- **Donc, vous êtes assez satisfait, globalement, du processus décisionnel qu'il y a au sein d'Equal Partners ou bien est-ce que vous verriez certaines choses à changer ?**
- Ben, je dirais que pour le moment, ça fonctionne. Mais peut-être que ça devrait évoluer, oui... C'est ça la force du système, c'est qu'il est horizontal, il est organique, il est propre à évoluer. Et il n'y a aucune raison qu'il n'évolue pas d'ailleurs si le besoin se fait ressentir.
- **D'accord, très bien. Tout était clair. Merci beaucoup à vous pour toutes ces informations.**

### Retranscription interview – Patrick Thiel (18/05/2020)

- **On va commencer. Donc, tout d'abord, est-ce que vous pouvez vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?**
- Alors... Je suis sorti dans les années 90 de l'unif. J'ai travaillé d'abord une dizaine d'années à l'université comme assistant, tantôt à temps complet, tantôt à temps partiel. J'ai commencé le barreau environ 5 ans plus tard dans une petite structure, dans un cabinet de niche, en droit public et administratif, où on était une dizaine. Puis, j'ai rejoint une autre structure après grosso modo 5 ans, qui était une structure plus importante où dans un premier temps on était, je dirais 30, 40 avocats, et où on a fusionné avec un autre cabinet après quelques années. On est devenu une structure d'une centaine d'avocats dans laquelle j'ai travaillé environ une dizaine d'années. C'est une société dans laquelle, sur la moitié du temps, je devais être au comité de direction et où j'ai vu de près forcément les caractéristiques de fonctionnement d'une grosse structure et qui m'a résolu à changer d'optique, au niveau de la manière de travailler avec les personnes

avec lesquelles je travaille, pas avec les clients, mais les associés ou collaborateurs. C'est, suite à cette réflexion-là, qu'avec 3 autres personnes au départ on a créé le cabinet Equal, il y a de ça 5 ans. La réflexion initiale du cabinet Equal a été faite par 4 personnes, Pierre Slegers, Luc Depré, Eric Gillet et moi-même. Et puis, bien entendu, à la création, nous ont immédiatement suivi une quantité d'autres personnes. Voilà. C'est en deux mots mon parcours professionnel. A côté de mon job d'avocat, j'attache beaucoup d'importance, c'est lié à mon passage pendant plusieurs années à l'université, à l'enseignement et à l'écriture. Je rédige beaucoup de contributions dans la matière dans laquelle je travaille. Je suis aussi rédacteur en chef d'une revue dans la matière dans laquelle je travaille. Ça, c'est pour la partie production scientifique et je donne des cours dans un organisme de formations professionnelles. Voilà. Comme ça, vous avez un panorama complet.

- **D'accord, merci beaucoup. Vous avez déjà partiellement répondu, mais pourquoi avez-vous choisi de fonder Equal Partners ? Quelles raisons vous ont lancé ?**

- Je dirais que la raison déterminante était que je n'avais plus envie d'une organisation de type pyramidal et j'avais envie de quelque chose qui soit beaucoup plus participatif. Voilà. C'est le moteur profond. Bien sûr comme dans toutes sociétés, il y a des choses qui vont, des choses qui vont moins bien, et des choses qui ne vont pas. Ce n'est pas parce qu'on a un type de structure participatif que tout va bien dans le meilleur des mondes. C'est le propre de la vie en groupe. Si je vois ça rétrospectivement, ça se passait à l'université, ça se passait dans mon premier cabinet, dans le deuxième, dans le troisième et ça se passe dans le quatrième aussi bien entendu. Mais ça se passe de façon très différente puisqu'il n'y a pas quelqu'un qui décide et les autres qui suivent, ou quelqu'un qui impose sa décision et les autres qui suivent. Il y a une décision qui est prise de façon collective, et ça, c'est fondamentalement différent. Parce que, d'abord, dans les relations entre personnes, c'est fondamentalement différent. Et puis, dans la manière dont on arrive à la décision, et donc forcément sur le contenu même de la décision, ça a un impact... Ce qui est un élément qui se révèle être difficile avec le temps, c'est que c'est une prise de conscience effective que tout un chacun peut prendre sa part de responsabilité et de décisions dans la structure. Ce que je réalise avec le temps, c'est qu'une chose est de lire et de l'affirmer, autre chose est, pour tout un chacun, de l'assumer et de le faire. Et ça, c'est très différent. C'est un aspect sur lequel il faut travailler constamment parce que c'est comme le mythe de Sisyphe, c'est un éternel recommencement, en fait.

- **D'accord. Quelle est votre fonction actuelle ainsi que vos rôles, si vous en avez plusieurs, au sein d'Equal Partners ?**

- Mais... C'est une question à laquelle il n'est pas facile de répondre parce qu'il n'y a pas, à l'inverse d'une structure classique, un chapeau de directeur, un chapeau de tchic, un chapeau de tchac. Chacun assume les fonctions qu'il souhaite assumer et qui ont vocation à changer dans le temps. Lorsque vient sur la table un sujet de discussion, ben, s'en empare et décide qui veut et qui se manifeste. C'est pour ça qu'il y n'a pas un rôle de manager ou de direction financier ou de tchic ou de tchac. Non, il y a « voilà le sujet qu'il faut traiter », qui veut participer et puis qui décide en groupe de le prendre en charge. En fait... Il n'y a pas véritablement de réponse à votre question dans notre structure actuelle.

- **D'accord, c'est compréhensible. On va passer aux questions portant sur le bien-être. Donc, quels sont, selon vous, de manière générale, les critères qui contribuent à votre bien-être au travail ?**
- Je ne vais pas répondre de manière générale, je vais répondre par rapport à moi. Répondre pour les autres, je trouve ça très compliqué. D'abord, c'est faire ce qu'on aime faire et là où on a envie d'entreprendre. Ça, c'est un élément qui me paraît être tout à fait moteur dans le bien-être au travail. Et... En fait, pour moi, ça, c'est vraiment un élément tout à fait déterminant. Si les gens ne font pas ce qu'ils aiment faire, cela ne va pas marcher. Bien sûr, dans n'importe quel job, il y a des aspects qui sont moins funs que d'autres mais si le moteur de base, c'est quelque chose qui suscite la passion, ça va marcher, voilà.
- **D'accord. Ensuite, considérez-vous heureux au travail au sein d'Equal Partners ? Et, selon vous, qu'est-ce qui contribue à votre bien-être au travail au sein d'Equal Partners, plus précisément ?**
- Il y a pour moi une discussion qui contribue, de mon point de vue, au bien-être au travail au sein de cette boîte, c'est le fait qu'il n'y a une personne ou un petit groupe de personnes qui est sensé décider et imposer aux autres. Et dans les rapports humains, c'est un aspect auquel j'attache beaucoup d'importance parce qu'une structure de type pyramidal ne me convient pas du tout en réalité. La légitimité de la décision dans une structure pyramidale n'a aucune assise démocratique, elle n'est qu'un rapport à l'argent et au capital de la société. Ça ne me convient pas, en réalité, voilà.
- **D'accord. Alors, maintenant, on va passer à des questions plus sur la participation. Donc, comment se passe la prise de décision au sein d'Equal Partners ? Qui au sein de l'organisation intervient sur les décisions ?**
- Alors, il y a un processus formel qui est assez simple à décrire. Je vais parler du processus formel et puis de la réalité de terrain. Le processus formel, qui est assez simple à décrire, consiste à dire « bah voilà, un sujet vient sur la table, qui est intéressé et qui veut le prendre en mains ? ». Et donc, vont se former des groupes sur telle ou telle question et voilà. Ce groupe va réfléchir au problème, il va consulter ceux qui sont intéressés, il va venir avec une proposition de décision, il va recueillir les avis des uns et des autres, ceux qui veulent donner leur avis. Et puis, après cela, ce groupe va décider, voilà. C'est une structure entre guillemets assez simple. Mais c'est une structure qu'il faut constamment remettre sur le métier parce que c'est une structure dans laquelle chacun est un acteur, chacun a la capacité de décider. Et ça, en réalité, ce n'est pas facile. Ce qui revient périodiquement, c'est « ha oui mais finalement on n'a rien décidé quand on est en groupe collectif ». Mais forcément puisque le grand groupe collectif n'est pas là pour décider, il est là pour émettre un avis sur des propositions qui sont formulées et puis c'est la petite équipe qui est en charge du problème qui doit décider et qui doit avancer. Cette capacité d'assumer la prise de décision concertée, donc pas unilatéralement dans son coin « j'ai décidé de, et avant, basta », mais concertée « voici une question, voici une proposition de décision, voici les observations des uns et des autres » et puis je décide qu'on va à gauche ou qu'on va à droite, peu importe. Mais on va dans cette direction-là, et en avant. Cette capacité de décider et d'assumer cette décision, il faut constamment la remettre sur le métier parce que peu de gens finalement ont cette capacité. C'est ce que je constate après grosso modo 5 ans de fonctionnement.

Et alors, évidemment, peut arriver dans l'esprit de certains le sentiment désagréable que ce sont toujours les mêmes qui décident, puisqu'une fois qu'on a cette capacité de décision et d'action et que certains ne l'ont pas, ceux qui ne l'ont pas, peuvent le sentir difficilement, en se disant qu'on ne tient jamais compte de leurs avis. Il suffit que tu prennes les choses en mains et que tu t'empares de cette question, que tu viennes dans le groupe ou tu constitues le groupe qui travaille sur cette question-là, et les choses évolueront. Mais ça suppose une capacité d'assumer soi-même une prise de décision et de le suivre dans le temps, et qu'il faut constamment remettre sur le métier.

- **D'accord. Ensuite, selon vous, à quel point pouvez-vous participer aux décisions ? Est-ce uniquement donner votre avis ou est-ce que vous ressentez un réel pouvoir de décision ?**

- J'ai un réel pouvoir de décision dans cette société. Ça ne fait pas l'ombre d'un doute. Mais, structurellement, pas plus que quiconque d'autre... Il y a de là une différence, je me permets d'insister là-dessus, de ressentis entre les uns et les autres, bien évidemment, sur laquelle il faut constamment travailler pour qu'elle ne devienne pas clivante. Il faut constamment remettre les gens face à leurs responsabilités ; leur capacité de décider et d'assumer la décision.

- **D'accord. Sur quels types de décision intervenez-vous ? Des décisions plus opérationnelles quotidiennes ou des décisions davantage stratégiques ?**

- Il y a les deux parce que gérer une boîte, c'est les deux. Donc, voilà, il y a forcément les deux.

- **Ok. Êtes-vous satisfait du processus décisionnel qui est en place ou est-ce que vous aimeriez des modifications ?**

- Ce sur quoi il faut, me semble-t-il, faire évoluer la structure, c'est la capacité de chacun à s'exprimer et à prendre une décision en l'assumant. Voilà, c'est la phase la plus compliquée, je trouve. C'est extrêmement intéressant quand on prend une décision, on discute d'un sujet. Il y a certaines personnes, je peux d'office vous dire ce qu'elles vont dire dans le tour de table. Elles vont d'office dire, il y en a des comme ça, par exemple « ha ben moi je suis d'accord avec tout ce qui a été dit », sauf qu'on a dit des choses complètement contradictoires, donc c'est un peu idiot (rire) car ce n'est déjà pas possible. C'est un exemple hein (rire). Mais ça illustre en fait entre guillemets la caractéristique, la difficulté de l'exercice.

- **Du coup, est-ce qu'il n'y aurait pas une majorité de personnes qui sont des suiveurs ?**

- Si, si. On peut le dire comme ça. Une majorité de personnes sont des suiveurs mais, par contre, ils disent le contraire. Mais quand il faut l'assumer, c'est plus compliqué.

- **Mais, donc, au final, est-ce que les décisions ne se prennent pas plus par un groupe restreint de personnes ?**

- Alors... Pas par un groupe restreint de personnes, par plusieurs groupes de personnes, en fonction de l'objet traité et qui évolue. Il n'y a pas un groupe qui décide et les autres

qui suivent, non. Ça peut être une décision, tantôt opérationnelle, tantôt stratégique, tantôt financière, tantôt dans les dossiers. Et ce sera, chaque fois, entre guillemet un groupe ad hoc. Voilà.

- **D'accord. Ensuite, comment vous sentez-vous par rapport au fait d'être impliqué et de participer au processus décisionnel ?**
- Oh, ben ça me plaît, voilà... Je me sens très bien (rire).
- **Et, est-ce que le fait que vous soyez impliqué et participez au processus décisionnel contribue davantage à votre bien-être ou est-ce que ça peut des fois contribuer à votre mal-être ?**
- Euh... Non, comme j'ai bien ce que je fais et comme j'aime bien décider de ce que j'ai envie de faire et là où je vais, ça me convient très bien. Évidemment, il y a parfois des décisions qui ne sont pas faciles à prendre et à assumer et à faire partager, mais ça, c'est comme dans n'importe quelle boîte. C'est ça la difficulté d'assumer une décision, évidemment. Parfois, il y a des décisions qui ne sont pas agréables, forcément, comme dans n'importe quelle boîte. Mais il faut avoir la capacité de les assumer et de se dire « ok, je pense que dans l'intérêt de la boîte, c'est là qu'il faut aller », je ne le pense pas tout seul, je le pense en discutant avec les uns et les autres. C'est toujours la même recette, sur un sujet, il y a 2, 3, 4 personnes qui acceptent de le prendre en charge, puis ont fait entre guillemets un tour des popottes, on arrive avec une proposition de décision, qu'on partage de façon collective, et il faut avoir recueilli les avis sur cette proposition de décision, on adapte, et on assume. Et forcément, il y a parfois des décisions qui ne sont pas faciles à prendre, bien entendu, mais, ça ne me dérange pas du tout. C'est le propre de la vie... Que ce soit dans une société ou n'importe où ailleurs, il y a des décisions qui sont moins faciles à prendre que d'autres mais je préfère les prendre moi-même que de les subir.
- **D'accord. Ça rejoint un peu ce que vous avez dit mais, est-ce que, selon vous, vous sentir impliqué au processus décisionnel vous apporte davantage d'épanouissement et d'excitation ou parfois du stress et de l'épuisement ?**
- Non, épuisement, j'ai eu ça à un seul moment. C'est quand on a lancé le cabinet. Sur une période de quelques mois, on a fait 3 choses : concevoir un nouveau projet, travailler dans le cabinet existant en gérant la rupture et créer un nouveau cabinet. Donc là, effectivement, je me vois encore très très bien. On a créé le cabinet, c'était un 1<sup>er</sup> avril, il y a 5 ans. Aux vacances, je ne sais plus, c'était en mai qui a suivi, j'ai pris une semaine, et j'étais littéralement épuisé. Oui, à ce moment-là j'étais épuisé puisqu'il y avait tellement de choses à faire que les journées comptaient 18-19h de travail, de façon consécutive, pendant des semaines, et des semaines, et des semaines. Mais sinon, non, à part cette période-là, où j'ai eu effectivement entre guillemets un contrecoup pendant une semaine... Non, voilà...
- **Et même au niveau du stress ? Le fait d'être impliqué dans pas mal de décisions ne vous a jamais amené à avoir du stress ?**
- Non... En fait, je dirais, j'ai sans doute dû avoir des moments de stress une fois ou l'autre dans cette période-là. Mais ça n'est pas un souvenir très marquant, je dois bien

avouer... En fait, le problème du stress est assez simple. C'est juste quand je ne vois pas comment arriver à organiser le travail pour solutionner le problème. Voilà, à ce moment-là, ça génère du stress. Mais il suffit de réaliser qu'on est dans cette impasse-là. Avec une structure comme la nôtre, on dit « ok, mais en fait, j'ai un problème majeur dans ce machin » et assez rapidement on trouve une solution de façon collective. Donc, pour moi, c'est un processus de travail très épanouissant. A partir du moment où on sait convenablement gérer l'ensemble des questions qui se présente, ben, on n'a pas vraiment de stress. On a éventuellement beaucoup de boulot, mais ça, c'est autre chose.

- **Donc, le fait d'être impliqué dans la gestion du cabinet, ce qui n'est pas le cas dans une entreprise autogérée, ne vous cause pas une surcharge de travail ou du stress par rapport à ça ?**
- Non, je n'ai pas de stress. Ça demande beaucoup de travail, ça, oui. Mais dans le cabinet précédent, aussi. Et comme je faisais partie du comité de direction pendant 25 ans, ça demande beaucoup de travail, évidemment, de gérer une boîte, qu'elle soit de 100 personnes ou 20 personnes. Ça demande beaucoup de travail, c'est sûr. Mais à partir du moment qu'on aime ce qu'on fait et qu'on voit que ça fait du sens, ce n'est pas un problème.
- **D'accord. Super. En tout cas, un grand merci à vous d'avoir pris le temps qui était nécessaire pour répondre à nos questions !**

