

Quand l'entreprise dite « libérée » prescrit la délibération sur le travail : Le cas d'un ministère belge

De Ridder, Marine

Université Catholique de Louvain (UCLouvain, LouRIM, CIRTES)

Marine.deridder@uclouvain.be

Résumé :

S'enracinant dans la lignée des travaux de Bakhtin (e.g. Holquist, 2003) et proposant une approche pragmatique de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (e.g. de Terssac, 2003), des chercheurs en gestion mais aussi en sociologie du travail plaident pour le retour du dialogue, et plus spécifiquement de la délibération sur le travail au cœur de la gestion des organisations (e.g. Detchessahar, 2019; Detchessahar, Gentil, Grévin, & Journé, 2017). Cette proposition normative invite ainsi à implémenter dans les organisations des espaces de discussion du travail, entendus comme « *des espaces de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants* » (Detchessahar, 2013, p. 59). Par ailleurs, nous observons une médiatisation croissante de nouvelles techniques managériales auprès des praticiens (Gilbert, Raulet-croset, & Teglborg, 2017) qui se traduit également par un intérêt grandissant des chercheurs en gestion pour le sujet (Mattelin Pierrard, Bocquet, & Dubouloz, 2018). Que ce soit les entreprises « libérées », « opales », ou encore « holacratiques », les appellations ne manquent pas pour inviter les dirigeants à développer l'autonomie, la liberté et la responsabilité des travailleurs dans les organisations actuelles (e.g. Getz & Carney, 2016; Laloux, 2014). Dans la lignée des travaux de Picard (2015) ou encore de Frémeaux et Taskin (2019), notre recherche s'intéresse au vécu des personnes travaillant dans ces organisations dites libérées. Plus précisément, nous nous interrogeons sur l'éventuelle réinvention de la délibération sur le travail amenée par la « libération » des organisations et les dispositifs gestionnaires qui l'accompagnent.

Une approche qualitative via une étude de cas approfondie (i.e. 62 entretiens, 23 observations, 31 documents) est retenue pour l'étude des espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée. Celle-ci est réalisée au sein d'un Service Public Fédéral en Belgique ayant lancé un projet de « *libération* » en 2014. Une analyse thématique et par catégorie conceptualisante (Paillé & Mucchielli, 2016), notamment assistée par le logiciel Nvivo a été réalisée. Nos résultats montrent comment le projet de « *libération* », par le discours sur l'autonomie, la liberté et la responsabilité qui l'accompagne, a transformé les pratiques de certains espaces de discussion du travail de l'organisation. En effet, par l'introduction de pratiques d'intelligence collective ou par l'application du principe de subsidiarité, nous observons un glissement de la prescription sur le travail à une prescription sur la délibération sur le travail. Dans certains cas, celle-ci peut mener à une invisibilisation du travail réel des travailleurs amenant certains d'entre eux à expérimenter un déficit de reconnaissance au travail.

Mots-clés : Entreprise « *libérée* », dialogue, délibération, espaces de discussion du travail, étude de cas.

Quand l'entreprise dite « libérée » prescrit la délibération sur le travail : Le cas d'un ministère belge

INTRODUCTION

Depuis plusieurs dizaines d'années déjà, de nombreux chercheurs dénoncent les effets délétères du management financiarisé qui s'est largement imposé dans les organisations occidentales (e.g. Aubert, 2012; Dejours, 2009; Linhart, 2015). Parmi ceux-ci, certains formulent des propositions normatives de gestion des organisations afin de sensibiliser les dirigeants à l'importance de reconsidérer l'Humain dans les organisations (e.g. Detchessahar, 2019; Pirson, 2017; Taskin & Dietrich, 2016). Ancrée dans la philosophie bakhtinienne mais aussi dans la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1989), l'approche des espaces de discussion du travail invite à réinstaurer un dialogue entre les travailleurs afin de faire émerger des solutions aux difficultés du travail réel qu'ils rencontrent (Conjard & Journoud, 2013). Cette approche met au cœur de la gestion des organisations l'importance de la délibération sur le travail. En effet, l'organisation serait « *le lieu du dialogue, du langage (logos) qui passe entre les hommes (dia) et au travers duquel se tissent et se retissent en permanence les fils de l'action commune* » (Detchessahar, 2019, p. 28).

Parallèlement, notre époque est caractérisée par la médiatisation croissante de techniques managériales basées sur l'autonomie, la liberté ou encore la responsabilisation des travailleurs (Fox & Pichault, 2017; Gilbert et al., 2017). Que ce soit les entreprises dites « libérées », « opales » ou encore « holocratiques », des auteurs (e.g. Getz & Carney, 2016) mais surtout des dirigeants d'organisations (e.g. Gérard, 2017; Robertson, 2016; Zobrist, 2014) ne manquent pas de créativité pour insister sur la participation des travailleurs à la gouvernance des organisations.

Si les entreprises dites libérées insistent sur la participation des travailleurs, cette technique managériale ré-invente-elle la délibération sur le travail ? L'entreprise dite libérée autorise-t-elle l'instauration ou la transformation d'espaces de discussion du travail permettant la mise en visibilité du travail réel ? Les principes soutenant la philosophie managériale de la « libération » des organisations tels que l'autonomie dans le travail ou encore la subsidiarité suggèrent une transformation des dynamiques d'échanges au sein de ces organisations (e.g.

Frémeaux & Taskin, 2019). La question au cœur de cet article est donc la suivante : « **Dans quelle mesure les espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée réinventent-ils la délibération sur le travail ?** ».

Pour y répondre, nous avons réalisé une étude de cas approfondie (e.g. Yin, 2003) dans une approche qualitative. Celle-ci porte sur un Service Public Fédéral belge (ci-après le SPF TMOB). Le dispositif méthodologique se compose d'entretiens semi-directifs (62), d'observations non-participantes (23) et d'une analyse documentaire (31). Une analyse thématique ainsi qu'une analyse à l'aide des catégories conceptualisantes au sens de Paillé & Mucchielli (2012) a été réalisée permettant de mettre en évidence différents éléments de réponse à notre question.

La structure de l'article est la suivante. La première partie présente le cadre théorique de la recherche. Celle-ci synthétise l'approche des espaces de discussion sur le travail ainsi que les principales recherches réalisées en gestion sur les entreprises dites libérées. Ensuite, la méthodologie par une étude de cas approfondie est présentée dans une deuxième partie avant de s'intéresser aux résultats (cf. partie 3) et à la discussion de cet article (cf. partie 4).

1. LES ESPACES DE DISCUSSION DU TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE DITE LIBEREE : CADRAGE THEORIQUE

1.1. AU FONDEMENT DE L'APPROCHE DES ESPACES DE DISCUSSION DU TRAVAIL

Dans ses recherches, Senge (2004) constate que les enjeux auxquels font face les organisations du 21^{ème} siècle sont de plus en plus complexes et nécessitent une meilleure compréhension et une communication plus ouverte entre les individus. D'autres auteurs partagent cette observation et soulignent l'importance du dialogue dans les organisations actuelles (e.g. Chanlat & Bédard, 1999; Detchessahar, 2013, 2019; Dujarier, 2015). Parmi ceux-ci, des auteurs présentent l'approche des espaces de discussion du travail comme un moyen de solutionner (au moins partiellement) les difficultés auxquelles font face les individus dans les organisations suite aux transformations affectant aujourd'hui leur travail telles que l'intensification ou la financiarisation du travail (e.g. Detchessahar, 2013).

Cette approche, bien que fréquemment utilisée en sciences de gestion (e.g. Abord de Chatillon & Desmarais, 2017; Detchessahar et al., 2017; Frémeaux & Taskin, 2019) ou en ergonomie (e.g. Chassaing, Daniellou, & Davezies, 2012; Rocha, Mollo, & Daniellou, 2014), se fonde sur divers travaux issus de plusieurs disciplines (i.e. la philosophie, la sociologie du

travail et la psychodynamique du travail). Elle s'inscrit ainsi dans la lignée des travaux de Bakhtin en philosophie (e.g. Tylkowski, 2011) qui souligne comment « *notre parole est remplie des mots d'autrui et nos énoncés sont caractérisés à des degrés variables par l'altérité ou l'assimilation, par un emploi identique ou démarqué, retravaillé ou infléchi des mots d'autrui* » (Clot, 2005, p. 38). Par ailleurs, cette approche s'inspire largement de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (e.g. 1989) qui a initialement pour objet « *la manière dont les individus règlent leurs interactions pour construire un système social, par un échange et par un engagement à débattre, à s'opposer, mais avant tout par un engagement à entrer dans la définition des « règles du jeu » pour tenter de les rendre communes* » (de Terssac, 2003, p. 27). L'approche des espaces de discussion du travail se présente en fait comme une approche pragmatique de la théorie de la régulation sociale. En effet, les espaces de discussion du travail permettraient, sous certaines modalités, d'explicitier et de trouver des solutions temporaires aux difficultés qui y sont exprimées (e.g. Detchessahar, 2013). Cette approche s'inscrit également dans la lignée des travaux soulignant les effets délétères du management financiarisé développés principalement en psychodynamique du travail (e.g. Davezies, 1993; Dejours, 2009) et en sociologie du travail (e.g. Dujarier, 2015; Lallement, 2007; Linhart, 2015). Parmi ceux-ci, Aubert (2012, p. 28) par exemple, dénonce que le management financiarisé a amené l'organisation à « *considérer plus l'individu comme une ressource (un objet vivant) que comme un Sujet. Elle l'instrumentalise au service d'objectifs techniques ou financiers qui lui font perdre non seulement son autonomie mais aussi, trop souvent, le sens de son action et du travail qu'il accomplit* ».

Le travail est au cœur de l'approche des espaces de discussion. Les auteurs de cette approche s'appuient généralement sur la définition de Dejours (1993, p. 44) considérant le travail comme « *l'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite* » (e.g. Grimand, Glaisner, & Grevin, 2017). Cette définition souligne encore l'ancrage en psychodynamique du travail de cette approche et met en exergue deux éléments : l'importance d'étudier le travail réel et le postulat selon lequel il existe un inévitable décalage entre le travail prescrit et le travail réel.

1.2. LES RESULTATS DES ETUDES SUR LES ESPACES DE DISCUSSION DU TRAVAIL

Les auteurs prônant l'importance du dialogue dans les organisations suggèrent que celui-ci permet d'éviter les confusions pour les travailleurs étant inévitablement soumis à des

prescriptions sinon contradictoires, en tension (Detchessahar, 2013). Sans ce dialogue pour construire des compromis et des solutions provisoires à ces contradictions, les travailleurs s'épuiseraient en tentant de satisfaire tous les (insatisfaisables) indicateurs de gestion (Detchessahar, 2013). Ces constats invitent de plus en plus de chercheurs à s'intéresser aux questions relatives à la santé au travail (e.g. Bachelard, 2016; Bertrand & Stimec, 2011; Detchessahar, 2011, 2013). À ce sujet, Detchessahar (2011, p. 90) souligne le paradoxe selon lequel « *la tertiarisation de l'économie, la robotisation et l'informatisation accrue [n'ont] pas suffi à libérer l'homme de la pénibilité du travail* ».

À ce jour, l'approche des espaces de discussion du travail est donc généralement associée à la question de la santé au travail (notamment dans le cadre des études SORG dirigées par Detchessahar). Ainsi, dans la littérature francophone en sciences de gestion (e.g. Conjard & Journoud, 2013; Detchessahar, 2011; Detchessahar & Grevin, 2009; Gentil, 2012; Grimand et al., 2017), les espaces de discussion du travail sont généralement perçus comme « *des opérateurs de santé et de qualité de vie au travail* » (Detchessahar, 2013, p. 57). La mise en débat des contraintes ou tensions ressenties dans le travail permettrait la construction de compromis et de solutions provisoires qui guideraient le travail pour un certain temps. Cette construction de compromis au sein des espaces de discussion du travail offrirait aussi aux travailleurs l'opportunité d'agir sur leur environnement et leur travail (Detchessahar, 2013). En ce sens, ces espaces auraient d'autant plus d'impacts positifs dans la mesure où ils permettraient de mettre l'organisation en débat à un niveau proche géographiquement et thématiquement du travail (Bertrand & Stimec, 2011). Les problèmes pourraient dès lors être régulés et traités au fur et à mesure de leur apparition (Detchessahar, Gentil, Grevin, & Stimec, 2015). D'après Pezé (2014), ces espaces devraient permettre aussi aux managers de mettre en débat les marges de manœuvre de chacun. Enfin, cette proposition est soutenue par les travaux d'Abord de Chatillon et Desmarais (2017) qui ont démontré statistiquement la relation positive entre l'existence et la qualité des espaces de discussion du travail et la prévention de l'épuisement professionnel.

Au-delà d'être des opérateurs de santé permettant de mettre en débat l'organisation et le travail, les espaces de discussion du travail offrirait également l'opportunité pour le management d'appréhender le travail réel et ses difficultés (Detchessahar, 2013). Ainsi, ces espaces seraient le point de départ d'une reconnaissance managériale nécessaire au bien-être des travailleurs (Detchessahar, 2013). La reconnaissance issue de ces espaces se construirait

au regard des réalités du travail tel qu'il est vécu. Le travailleur, reconnu pour son travail réel, apprécierait cette marque de reconnaissance qui, dès lors, ne risque pas d'être perçue comme une tentative de manipulation (Brun & Dugas, 2005). Bertrand et Stimec (2011) précisent que cette reconnaissance n'est pas seulement une opportunité pour les managers de reconnaître le travail des travailleurs, mais également l'occasion pour les travailleurs, entre eux, de partager de la considération sur le travail réalisé. Cependant, ce postulat est questionné par certains auteurs qui soulignent le coût social du dévoilement nécessaire du travailleur dans ces espaces de discussion (e.g. Grimand et al., 2017). En effet, celui-ci est invité à expliciter son travail, sa manière de procéder mais donc aussi ses faiblesses ou incompétences qui peuvent représenter un coût social lourd pour le travailleur (Grimand et al., 2017).

Les espaces de discussion du travail seraient également, sous certaines conditions, des espaces de réassurance pour les travailleurs (Detchessahar & Honoré, 2002). En effet, il est courant que les compromis construits au sein de ces espaces enfreignent les règles ou les normes de l'organisation. Ainsi, ces espaces, dans l'hypothèse où cette flexibilité est tolérée par l'entreprise (e.g. Bertrand & Stimec, 2011) peuvent être un lieu où le management et les travailleurs s'accordent sur les limites à franchir face à un problème ou à une contradiction du travail prescrit (Detchessahar, 2013). Enfin, certaines études ont mis en évidence d'autres attributs aux espaces de discussion du travail. Par exemple, en ergonomie, Rocha, Mollo et Daniellou (2015, 2019) suggèrent que les espaces de discussion du travail contribuent au développement d'une culture de la sécurité. Bellini et al. (2018) ont par ailleurs démontré que ces espaces peuvent être de véritables outils de gestion (au sens d'Hatchuel et Weil) permettant aux managers de réguler les paradoxes issus de la Nouvelle Gestion Publique.

L'approche des espaces de discussion du travail se présente donc comme une proposition normative visant à réinstaurer un dialogue dans les organisations (e.g. Conjard & Journoud, 2013). Dans cette recherche, nous ne souscrivons pas à la dimension normative de l'approche. En ce sens, nous ne cherchons pas à développer ou à encourager le développement d'espaces de discussion du travail ayant des caractéristiques particulières. Nous cherchons plutôt à comprendre comment se caractérise la délibération sur le travail grâce à l'analyse d'espaces de discussion du travail dans les organisations dites libérées. La définition retenue dans cette recherche de l'espace de discussion du travail est la suivante : *« Il est un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants »* (Detchessahar, 2013, p. 59). Il est utile de noter

que la littérature attribue parfois des appellations différentes aux espaces de discussion du travail telles que les espaces de délibération, les espaces de débats (Van Belleghem & Forcioli Conti, 2015) ou encore les espaces de dialogue (Damothe & Grégoire, 2013; Detchessahar, 2019; Ughetto, 2014).

La littérature sur les espaces de discussion du travail s'étend largement sur l'ingénierie de ces espaces. Detchessahar et al. (2015) proposent de concevoir celle-ci selon un double substrat : matériel et conventionnel. Le premier consiste à observer les niveaux des espaces de discussion du travail (micro, méso, macro), les méthodes, les outils, les acteurs ainsi que les fréquences des discussions sur le travail. Le deuxième consiste à s'intéresser aux « *normes de comportement et d'équipements intellectuels* » de ces espaces (Detchessahar et al., 2015, p. 70). Plus précisément, le substrat conventionnel (parfois aussi appelé substrat « culturel ») est défini comme étant « *l'arrière-plan de savoirs, d'expériences et de normes de comportements partagés liant les participants (style de communication collectivement valorisé, formes d'humour, possibilité d'énoncer un désaccord ou une critique, niveau de confiance entre les participants...)* » (Detchessahar, 2019, p. 51). L'approche invite donc à considérer à la fois les aspects matériels et conventionnels des espaces de discussion du travail pour comprendre les enjeux de la délibération qui se jouent dans ces espaces.

1.3. LA « LIBÉRATION » DES ORGANISATIONS, ESSAI DE COMPREHENSION D'UN PHENOMENE EN EMERGENCE

À l'heure actuelle, la médiatisation croissante de la « *libération* » des organisations auprès des praticiens francophones en Europe occidentale ne cesse de se renforcer par les livres et les conférences sur le sujet (e.g. le récent documentaire « Vous avez dit libération ? » sorti en juillet 2018). Certains auteurs ont d'ailleurs étudié les acteurs responsables de la diffusion de cette technique managériale indiquant ainsi qu'il s'agissait des personnalités (les « *leaders libérateurs* »), des médias, des consultants et des chercheurs (Gilbert et al., 2017). En effet, même si la littérature scientifique sur le sujet reste limitée, des auteurs mettent en évidence une augmentation du nombre de publications sur les « *entreprises libérées* » dans la littérature scientifique (Mattelin Pierrard et al., 2018).

Historiquement, la notion d'« *entreprise libérée* » est attribuée à Tom Peters en 1992 dans son ouvrage « *Liberation Management* ». Traduit en français par le titre « *l'entreprise libérée* », le livre invite les dirigeants à « *libérer* » leurs entreprises du poids de la hiérarchie et des procédures formelles (Peters, 1993). Par la suite, cette notion a été popularisée en

France par les travaux d'Isaac Getz et Brian Carney, notamment par leur livre « Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises » (2009). Sans pour autant proposer un *one best way* ou une définition arrêtée de ce qu'est « l'entreprise libérée », les auteurs présentent un management dit « libérateur » promettant de concilier le bien-être au travail et la performance de l'organisation (Carney & Getz, 2009; Getz & Carney, 2016). Soulignant les dérives d'un management traditionnel basé sur le commandement et le contrôle, ils affirment qu'une autre organisation du travail est possible et qu'elle représente la solution aux divers problèmes rencontrés aujourd'hui par les entreprises, tels que la crise économique ou encore le désengagement des travailleurs (Getz & Carney, 2016).

Parallèlement, d'autres propositions normatives similaires ont vu le jour, telles que « l'holocratie » de Robertson (2016) ou encore l'entreprise « opale » de Laloux (2014) par exemple. Celles-ci ont renforcé la médiatisation de ces prétendus « nouveaux » modèles de management auprès des praticiens. D'après Chabanet et al. (2017), la large diffusion des entreprises dites libérées tient à la capacité de ces auteurs de présenter des cas concrets documentés et une proposition théorique simple faisant échos à divers travaux antérieurs. Néanmoins, la diffusion des entreprises dites libérées a amené des auteurs à poser un regard (parfois très) critique sur cette proposition (Chabanet et al., 2017). Parmi ceux-ci, le « collectif des MECREANTS » par exemple, dénonce une mode managériale créée « par des consultants soucieux de leur fonds de commerce » (Collectif des MECREANTS, 2015, p. 1).

Au sein de la littérature scientifique, plusieurs définitions ont été utilisées pour appréhender l'entreprise dite libérée, en la considérant parfois comme une philosophie et/ou une ambition managériale (e.g. Brière, 2017; Getz, 2017; Imhoff, 2017), parfois comme un modèle d'organisation (e.g. Antoine, Donis, Rousseau, & Taskin, 2017; Gilbert et al., 2017; Holtz, 2017a). Dans cet article, nous proposons de considérer l'entreprise dite libérée comme une technique managériale au sens d'Hatchuel & Weil (1992). Selon ces auteurs, les techniques managériales sont des mythes rationnels, c'est-à-dire des techniques ayant d'une part, une dimension objective et d'autre part, une dimension métaphorique qui permet la mobilisation autour de cette technique (Hatchuel & Weil, 1992). Ils affirment que chaque technique managériale est ainsi formée de « trois éléments de nature différente mais en interaction (...) : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles. Chacune des techniques managériales est alors un conglomerat

singulier, constitué par spécification de chacun de ces trois éléments » (Hatchuel & Weil, 1992, p. 123).

Dès lors, dans cette recherche, l'entreprise dite libérée est considérée comme une technique managériale composée d'un substrat technique (i.e. des pratiques visant l'égalité entre les personnes telles que des bureaux partagés, des pratiques visant à démontrer la confiance accordée à tous telles que l'absence de systèmes de reporting, des pratiques de développement des compétences, un outil informatique facilitant la communication et le partage d'information et des pratiques visant le bien-être au travail telles que la politique des « petits cailloux »), d'une philosophie gestionnaire (i.e. reposant sur l'égalité intrinsèque, la vision de l'organisation, le bien-être au travail et la liberté encadrée) et d'une vision simplifiée des relations organisationnelles (i.e. un *leader libérateur*, des travailleurs autogérés et un management facilitateur).

1.4. LES RESULTATS DES ETUDES SUR LES ENTREPRISES DITES LIBEREES

Par l'engouement qu'elles suscitent mais aussi, et surtout, par les paradoxes qu'elles soulèvent (i.e. il s'agit d'un projet managérial, initié par les patrons, imposant « la liberté » et l'importance de l'Humain au cœur de l'organisation), plusieurs recherches ont étudié différents aspects de ces organisations dites libérées. Certains auteurs se sont intéressés au processus de libération des organisations (e.g. Aigouy & Granata, 2017; Fox & Pichault, 2017). C'est le cas notamment de Fox et Pichault (2017) qui ont mis en évidence que le processus de « libération » est très proche d'un processus de « disciplinarisation du corps social, très éloigné de l'idéal de libération pourtant invoqué » (Fox & Pichault, 2017, p. 90). Cette « marche forcée » provoquerait un sentiment d'exclusion de certaines catégories d'acteurs, à savoir, les syndicats et les managers. Ce constat sur l'exclusion des syndicats rappelle les travaux de Kühl (2017) sur les organisations post-bureaucratiques. D'autres auteurs se sont plutôt intéressés aux liens entre les transformations du travail et des organisations actuelles et l'émergence des entreprises dites libérées (e.g. Coutrot, 2016; Dalmas & Lima, 2016; Holtz, 2017b). Par exemple, Dalmas et Lima (2016) suggèrent que les entreprises dites libérées correspondent mieux à la génération Y. En outre, Holtz (2017b) s'est intéressé au leadership « libéré » et à ses caractéristiques.

Enfin, d'autres auteurs se sont interrogés sur le vécu des travailleurs dans les entreprises dites libérées (e.g. Brière, 2017; Daudigeos, Edwards, Jaumier, Pasquier, & Picard, 2019;

Jacquinet & Pellissier-Tanon, 2015; Picard, 2015; Picard & Islam, 2019; Rousseau & Ruffier, 2017). Forte d'un discours prônant le bonheur au travail, l'entreprise « libérée » tient-elle ses promesses ? Les travaux de Brière (2017, p. 278) l'amènent à nous mettre en garde : « *plus une organisation se présente comme « libérée », ou encore démocratique, plus les chercheurs doivent être attentifs à la manière dont sont prises les décisions présentées comme collectives, car c'est au nom de la liberté et sous couvert de démocratie que peuvent le mieux se développer des dispositifs de manipulation raffinés* ». Ces travaux rappellent les mises en garde de Kühl (2017) concernant les jeux de pouvoir dans les entreprises post-bureaucratiques. Selon cet auteur, une structure de pouvoir diffuse et non-transparente s'installerait dans ces organisations et rendrait les jeux de pouvoir plus complexes que dans un système organisé hiérarchiquement (Kühl, 2017). Ces réflexions sont soutenues par les travaux de Cultiaux et Léon (2019).

Picard (2015) s'est également penchée sur une question similaire dans sa thèse, en s'interrogeant sur la portée émancipatoire, pour les travailleurs, de l'entreprise dite libérée. Ses conclusions l'amènent à penser que le management « libérateur » « *ne tolère pas l'altérité, ni les controverses* » (Picard, 2015, p. 370). Picard (2015, p. 370) propose dès lors des prérequis nécessaires à une réelle émancipation de la parole pour le travailleur, à savoir, « *la préservation d'espace-temps dédiés à des discussions ancrées dans le partage d'expériences vécues, du ressenti du travail, une compréhension provisoire du consensus, susceptible d'être revisité ; et une tolérance à l'ambivalence dans les processus de discussion (...), la position d'un Tiers médiateur, facilitateur de la discussion et porteur de l'altérité dans les discussions* ». Les observations de Picard (2015) rejoignent les résultats de la démarche exploratoire de Frémeaux et Taskin (2019) sur le dialogue dans les entreprises dites libérées. Ces auteurs constatent que, bien que les formes de dialogue et les sujets de la délibération soient pluriels, ils ne permettraient pas de se rapprocher d'un management par le dialogue (Frémeaux & Taskin, 2019).

C'est dans la lignée de ces travaux (Frémeaux & Taskin, 2019; Picard, 2015) que s'inscrit la recherche présentée ici. En effet, dans leur chapitre, Frémeaux et Taskin (2019) invitent à étudier la mesure dans laquelle un management par le dialogue est possible dans les entreprises dites libérées, notamment via la revalorisation de la profession de gestionnaires en tant qu'animateurs des espaces de dialogue. Picard (2015, p. 379) invite la communauté scientifique à explorer, entre autres, la question de « *la place et peut-être la fonction des*

pratiques de discussion dans ces organisations ». Enfin, d'autres auteurs suggèrent l'importance d'une étude approfondie de la délibération dans les entreprises dites libérées. Par exemple, Landivar et Trouvé (2017, p. 58) suggèrent d'identifier, « *en quoi, comment et pourquoi seraient-elles sur le chemin de la libération du travail ? En particulier sont-elles parvenues, mieux que d'autres, à ouvrir de nouveaux champs de délibération démocratique autour des conceptions de la qualité et du « travail bien fait » (Clot, 2010) ?* ». Au-delà de la délibération démocratique, Chabanet et al. (2017) rappellent que d'autres questions restent non résolues, notamment en ce qui concerne la gestion des conflits dans les entreprises dites libérées. Ils soulignent que les travailleurs sont susceptibles de devoir « *résoudre leurs différends, dans un sens conforme aux intérêts de l'entreprise* », ce qui peut s'avérer problématique (Chabanet et al., 2017, p. 59). Par ailleurs, ils invitent à creuser les enjeux permettant d'éviter le manque de communication inter-équipe et interpersonnelle dans les entreprises dites libérées (Chabanet et al., 2017). Ughetto (2018, p. 59) s'interroge lui aussi sur le dialogue dans ces organisations en se demandant par exemple : « *Comment règle-t-on les désaccords entre deux membres d'une équipe, qui n'auraient pas les mêmes avis, les mêmes façons d'arbitrer en situation ?* ». Il affirme que l'indispensable régulation du travail est un enjeu à étudier dans ces organisations ainsi que le rôle des animateurs du dialogue au risque que l'autonomie offerte ne devienne un « *facteur d'isolement et parfois de détresse* » (Ughetto, 2018, p. 131).

Dans la lignée de ces travaux, nous nous interrogeons donc : « **Dans quelle mesure les espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée réinventent-ils la délibération sur le travail ?** ».

2. METHODOLOGIE

2.1. UNE APPROCHE QUALITATIVE VIA UNE ETUDE DE CAS

Afin d'élaborer des réponses à notre questionnement, nous avons opté pour une démarche qualitative, via une étude de cas approfondie. Plusieurs raisons justifient ce choix. Premièrement, l'objet de la recherche, à savoir, le dialogue sur travail dans les espaces de discussion des entreprises dites libérées, est complexe et diffus. Cet objet amène à observer des attitudes, des discours, des interactions et des comportements, ce qui correspond davantage à une approche qualitative (e.g. Baumard & Ibert, 2014). Par ailleurs, notre objectif est de capturer la complexité d'un phénomène. L'entreprise dite libérée est une

technique managériale composée à la fois d'un substrat matériel, d'une philosophie de gestion et d'acteurs aux rôles particuliers. La recherche qualitative permettra de saisir les différentes facettes de cette technique managériale en permettant notamment la récolte de données de différentes manières (entretiens, observations et récolte de documents). Enfin, nous sommes dans une démarche d'investigation et de compréhension (Paillé & Mucchielli, 2016).

Dans cet article, nous avons réalisé une étude de cas. Celle-ci est « *une stratégie de recherche qui se focalise sur la compréhension des dynamiques présentes dans un milieu singulier (...)* Les études de cas combinent généralement plusieurs méthodes de récolte de données comme les archives, les entretiens, les questionnaires et les observations » (Eisenhardt, 1989, p. 534, notre traduction). Les études de cas sont idéales pour l'étude d'un phénomène (ici, le dialogue sur le travail) dans un environnement spécifique (ici, les entreprises dites libérées), car cette méthode prend en considération les contextes organisationnels et les particularités locales (Thietart, 2014). Cette méthode fait donc preuve d'une grande validité interne (Ayerbe & Missonier, 2007).

Afin de sélectionner le cas, nous avons retenu trois critères : (1) l'organisation est reconnue par les praticiens comme étant partie prenante du mouvement de « *libération* » des organisations ; (2) notre définition de l'entreprise dite libérée s'applique à l'organisation ; (3) le projet de « *libération* » de l'organisation a débuté depuis plus de deux ans.

Notre étude de cas porte sur le SPF TMOB. Cette organisation publique, a deux missions principales : (1) la mise en œuvre de la politique de mobilité du Gouvernement belge (en ce qui concerne les aspects de sûreté, de sécurité, de santé, les enjeux sociaux et environnementaux et l'intégration des différents modes de transports) ; (2) la mise en œuvre de l'accord de coopération sur les Infrastructures de transport. L'organisation se compose de quatre directions générales et de services d'appui et d'encadrement. Environ 1100 personnes travaillent au sein du SPF TMOB.

Le SPF TMOB a été retenu dans cette recherche car il répond aux quatre critères de sélection du cas de cette recherche. En effet, premièrement, le SPF TMOB est couramment présenté comme partie prenante du mouvement de « *libération* » des organisations, notamment en étant mentionné dans le documentaire « Le bonheur au travail » ou encore sur des sites internet répertoriant des organisations dites libérées. Par ailleurs, le SPF TMOB est

couramment représenté dans des conférences portant sur le mouvement de « *libération* » des organisations. Ce fut le cas, par exemple, lors du 2^{ème} « campus des entreprises libérées » organisé le 2 novembre 2017 à Paris. Deuxièmement, notre définition de l'entreprise dite libérée peut s'appliquer au SPF TMob. En effet, on retrouve au sein de cette organisation les trois éléments constitutifs de notre définition. En termes de substrat technique par exemple, l'organisation a mis en place des pratiques visant à soutenir la philosophie managériale de la « *libération* ». Afin de promouvoir l'égalité entre les travailleurs, des espaces de travail partagés et égaux pour tous ont été installés, certains directeurs ont renoncé à leur voiture de fonction, etc. Ensuite, afin de démontrer la confiance accordée aux travailleurs, l'organisation a par exemple supprimé l'utilisation de la pointeuse et a mis en place un système d'horaires flexibles (où les travailleurs sont libres d'organiser leur temps de travail comme ils le souhaitent). Tous les travailleurs ont également droit (quand la nature de leur métier le permet) à réaliser deux ou trois jours de télétravail par semaine. Au niveau de la philosophie managériale, là aussi, le SPF TMob est en phase avec les écrits sur la « *libération* » des organisations. En effet, par exemple, les valeurs officielles de l'organisation sont la confiance, la responsabilisation et le service orienté client. Concernant notre dernier critère de sélection des cas, à savoir, que le projet de « *libération* » de l'organisation ait débuté depuis plus de deux ans, le SPF TMob y répond également. Le projet a été initié par le président du SPF TMob en 2014.

2.2. RECOLTE DES DONNEES AU SEIN DU SPF TMOB

Nous avons procédé à la récolte des données par le biais de trois méthodes distinctes : les entretiens semi-directifs, les observations et l'analyse documentaire.

Des entretiens semi-directifs avec des interlocuteurs de l'organisation étudiée ont été réalisés afin de comprendre le fonctionnement de l'organisation, d'obtenir le point de vue des personnes au sujet des questions posées dans cette recherche et de creuser certaines observations réalisées dans les espaces de discussion du travail de l'organisation étudiée. Ces entretiens ont été planifiés ou ont eu lieu de manière spontanée. Ils ont été outillés par un guide d'entretien. Celui-ci était composé de deux grands thèmes principaux, à savoir : la « *libération* » de l'organisation et les espaces de discussion du travail. Au sein du SPF TMob, 62 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre le 29 janvier 2019 et le 18 juillet 2019. Aucun critère n'avait été retenu pour la sélection des répondants. L'objectif était de rencontrer des personnes ayant des profils divers dans différents départements de

l'organisation. Au total, 56 personnes différentes ont été rencontrées. Parmi celles-ci, 7 personnes sont membres du comité de direction (président(e) ou directeur/directrice d'une direction générale ou d'un service d'encadrement), 24 d'entre elles sont managers d'équipe. Cela signifie que ces personnes ont sous leur responsabilité au moins un travailleur. Enfin, 22 travailleurs ont été rencontrés ainsi que 3 stagiaires. Parmi les 56 personnes rencontrées. Un certain équilibre des genres se retrouve parmi les répondants rencontrés. En effet, nous avons interviewé 31 femmes et 25 hommes. Certaines personnes ont été rencontrées plusieurs fois afin d'approfondir un sujet spécifique ou pour continuer un échange qui avait dû être interrompu pour des raisons diverses. En moyenne, les entretiens ont duré 63 minutes. Ils ont tous été réalisés en français.

Deuxièmement, des observations non-participantes focalisées et standardisées ont été réalisées. L'observation non-participante fait référence au positionnement du chercheur qui conserve un positionnement externe aux observations qu'il mène (Thietart, 2014). L'observation focalisée et standardisée « *consiste à mener des observations en adoptant, tout au long du recueil de données, un même dispositif de collecte et d'analyse. Les éléments observés doivent être définis au préalable de manière étroite* » (Thietart, 2014, p. 279). Ces observations ont donc été guidées par une grille d'observation issue de la littérature sur les espaces de discussion du travail. Le Tableau 1 représente la grille d'observation utilisée en support des observations.

Questions	Éléments à considérer
Où ?	<ul style="list-style-type: none"> - Lieu de la discussion (architecture, espace, conception et/ou détournements) - Niveau de la discussion (micro, méso, macro + connexion entre les niveaux)
Qui ?	<ul style="list-style-type: none"> - Acteurs de la discussion (travailleurs, managers, représentants du personnel, etc.) - Rôles de chacun dans la discussion (tiers médiateur ?, lien avec les freins politiques de la discussion ?) - Compétences de chacun à dialoguer (lien avec les freins cognitifs et sociaux à la discussion ?) - État et impact des relations interpersonnelles dans la discussion
Quand ?	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence de la discussion (lien avec la capacité de résolution de problèmes ?) - Temporalité de la discussion - Pérennité des dynamiques dialogiques dans le temps
Comment ?	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation de la discussion (lien avec les freins à la discussion ?) - Règles explicites et implicites à la discussion
Sur quoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - Objet de la discussion (quelle place du travail prescrit par rapport au travail réel, etc.) - Impact de l'activité de travail sur la discussion (place du travail réel)

Quels supports ?	- Outils de la discussion (par ex., quels outils pour favoriser le partage d'informations ?)
Quelles conséquences ?	- Effets du dialogue sur le travail (réel et prescrit) notamment en termes de création de règles collectives (lien avec le frein de responsabilisation ?)

Tableau 1 – Grille d'observation issue de la littérature sur les espaces de discussion du travail

Nous avons passé entre un et trois jours par semaine au sein de l'organisation pendant quatre mois. Ainsi, du 25 mars au 18 juillet 2019, des observations ont été réalisées. Au-delà des observations « *flottantes* », 18 observations d'espaces de discussion du travail ont été réalisées à l'aide de la grille d'observation. Par ailleurs, dans cette recherche, nous sommes restés ouverts, dans nos observations, aux phénomènes non-repris dans le cadre d'analyse qui émergeaient du terrain. L'observation « *flottante* » n'était donc pas exclue du dispositif méthodologique retenu dans cette recherche (Thietart, 2014). Nous avons aussi assisté à 5 événements permettant également la récolte des données, sans être pour autant de l'observation d'espaces de discussion du travail, comme par exemple, des moments de partage d'expérience de « *libération* » d'entreprises organisées au sein du SPF TMob avec des organisations extérieures.

Enfin, l'analyse documentaire complète notre dispositif méthodologique. L'analyse de la documentation de l'organisation (e.g. charte des valeurs, règle de prise de décision, etc.) permet d'enrichir, voire d'éclairer la compréhension du phénomène étudié. Par ailleurs, elle permet de saisir la philosophie managériale à travers différents documents tels que les chartes de management, etc. Nous avons récolté ainsi 31 documents divers.

2.3. ANALYSE DES DONNEES

Pour l'analyse des données, nous avons tout d'abord retranscrit intégralement les entretiens semi-directifs réalisés et utilisé le logiciel Nvivo pour centraliser les données récoltées. Ensuite, nous avons procédé à une analyse en double codage des entretiens et de nos notes d'observation (Paillé & Mucchielli, 2012). D'une part, nous avons réalisé un codage thématique, qui peut être défini comme « *la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique). L'analyse thématique consiste, dans ce sens, à procéder systématiquement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel ou de notes d'observations* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 232). Nous nous sommes ainsi intéressés aux espaces de

discussion du travail (EDT) de TMob. Nous avons défini des thèmes et regroupé les extraits associés à ces thèmes tels que présentés dans le Tableau 2.

Thème	Sous-thèmes	Définitions	Exemple de verbatim
EDT	Liste des différents EDT	Liste des différents EDT identifiés dans l'organisation	« Il y a d'abord le comité de direction avec la présidente et les différents directeurs de DG. Ensuite, il y a le comité de gestion que j'anime, avec mes collaborateurs directs... » - Patrice.
	Importance du dialogue	Éléments démontrant l'importance du dialogue dans l'organisation	« C'est important de dialoguer. C'est le souci qu'on a nous, en tant que contrôleur, (...) ce que les juristes oublient, c'est que derrière tout ça, le premier contact c'est un contact humain... » - Johan.
	Pratiques au sein des EDT	Pratiques (habitudes, règles, etc.) observées ou rapportées à l'intérieur des EDT	« Entre un quart d'heure et une demi-heure. Et on fait un tour, donc on demande à tout le monde, un tour de table, d'annoncer ce qu'ils ont à dire. » - Amandine
	Leviers	Description des leviers perçus pour un dialogue de qualité	« Le fait qu'on soit en open-space, c'est super pour tout ce qui est informel, tout ce qu'on entend, on fait des liens. » - Laurianne.
	Freins	Description des freins perçus à un dialogue de qualité	« Au plus on est dans la réunion, au plus c'est dur de prendre une décision. » - Jérôme.
	Satisfaction générale	Satisfaction générale des répondants par rapport aux EDT	« Globalement ça marche bien. Les gens dialoguent. Il y a longtemps que je n'ai plus de soucis à ce niveau-là. » - Willy.

Tableau 2 - Extrait de l'analyse thématique

D'autre part, nous avons procédé à une analyse par catégorie conceptualisante. Celle-ci est définie par les auteurs comme étant « une production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 316). Il s'agit, dans cette deuxième analyse d'interpréter, sur base des entretiens et des observations, des phénomènes à l'œuvre dans les espaces de discussion du travail de TMob tels que la prescription de la délibération sur le travail. Ce phénomène est décrit dans les résultats ci-dessous. A l'inverse de l'analyse thématique, les catégories conceptualisantes ne relèvent pas de ce que les acteurs de terrain identifient mais d'une interprétation du chercheur. La section suivante présente les principaux résultats de cette analyse.

3. RESULTATS

3.1. DES NOUVELLES PRATIQUES AU SEIN DES ESPACES DE DISCUSSION DU TRAVAIL AU NOM DE LA « LIBERATION » DE TMOB

Notre analyse thématique nous permet tout d'abord d'observer l'apparition de nouvelles pratiques au sein des espaces de discussion du travail au nom de la « *libération* » de l'organisation. Deux pratiques spécifiques ont retenu notre attention : (1) l'instauration de pratiques d'intelligence collective au sein de l'équipe RH et (2) l'application du principe de subsidiarité au sein de l'équipe Construct.

(1) Au sein de l'équipe RH, un projet que nous appellerons ici « Dixit » a été implémenté afin de développer les pratiques d'intelligence collective au sein des espaces de discussion du travail de l'équipe. Ce projet est décrit comme « *un projet inspiré d'organisations qui ont souhaité, à un moment, faire autrement et qui sont devenues exceptionnellement performantes dans une ambiance agréable teintée d'épanouissement et de sourires.* » (Intranet). Ce projet a comme objectif officiel « *d'expérimenter les réunions en mode collaboratif, animées par un facilitateur de réunion et d'évaluer l'impact de ce mode de fonctionnement sur l'efficacité des réunions, la facilitation des échanges et des prises de décision.* » (Intranet). Celui-ci a été lancé à l'initiative du directeur de l'équipe RH. En pratique, ce projet transforme les pratiques au cœur des espaces de discussion du travail de la façon suivante. En début de rencontre, un animateur rappelle les « règles » de la réunion, qui sont les suivantes : : « *Je m'occupe de mes fesses ; j'évite que l'autre se sente jugé ; je ne fais pas de comparaison ; je reste positif, constructif, avec un focus sur l'intérêt du collectif ; le facilitateur donne la parole ; nous sommes tous responsables de l'énergie, de la dynamique* ». Ensuite, l'animateur lance une ronde d'ouverture où chaque personne exprime sa « météo intérieure du jour » ou ses attentes par rapport à la rencontre. Ensuite, des tours de table sont effectués afin de dresser un ordre du jour. Chacun ne peut dire qu'un seul point à la fois, plusieurs tours sont donc effectués jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de points à ajouter. Pour chaque point, les personnes précisent la nature de leur intervention (e.g. partage d'information, demande de feedback, consultation des collègues, etc.). Dans certains cas, il n'y a pas de table entre les personnes mais les personnes sont assises sur des sièges. Parfois, les personnes sont debout. Dans certains cas, les ordinateurs ou les téléphones sont interdits. Une fois l'ordre du jour établi collectivement, l'animateur ou le facilitateur donne la parole à chaque personne ayant amené un point et celui-ci est traité par le groupe. Dans certains cas, une personne expose tous ses points en revue avant de céder la parole. Dans d'autres cas, un

point par personne est réalisé en ronde afin qu'aucune personne ne monopolise l'espace de discussion pendant plusieurs dizaines de minutes. Enfin, la rencontre se termine par une ronde de fermeture où chaque personne exprime son sentiment vis-à-vis du dialogue ayant eu lieu dans l'espace de discussion du travail.

(2) Au sein de l'équipe Construct, c'est le recours au principe de subsidiarité qui a justifié une transformation des pratiques au sein des espaces de discussion du travail. Dans les entreprises, la notion de subsidiarité signifie que *« ce sont les échelons hiérarchiques inférieurs qui font appel à l'autorité, la mettent en mouvement, pour tout ce qui dépasse leur capacité ou leurs compétences, et uniquement pour cela. L'autorité hiérarchique tient alors le rôle du subsidium, les troupes de réserve dans les armées romaines, qui ne sont activées qu'en cas de nécessité pour apporter « soutien, renfort, secours » aux troupes sur le champs de bataille »* (Detchessahar et al., 2015, p. 84). Ainsi, la direction de l'équipe Construct a amené cette transformation au nom de ce principe. Concrètement, cela signifie que les travailleurs estimant qu'ils ne rencontrent pas de difficulté dans leurs projets ne sont plus invités à exposer leurs réalisations dans certains espaces de discussion du travail.

« Tant que vous n'avez pas de gros problèmes, on n'a pas besoin de retour de votre part. C'est un peu platement dit, mais c'est comme ça. En tout cas, pour [mes managers], c'est vraiment ça qui ressort. C'est : vous venez chez nous si vous avez des problèmes, nous, on essaye de vous aider à débloquer des problèmes qui sont trop gros pour vous ou que vous n'arrivez pas à débloquer. » - Guy, travailleur au sein de l'équipe Construct.

En fait, l'ancienne pratique visant à demander à tous les travailleurs comment se passe leur travail fut jugée par la direction contrôlante et en inadéquation avec la culture de l'organisation basée sur la confiance et la responsabilisation des travailleurs.

3.2. D'UNE PRESCRIPTION SUR LE TRAVAIL A UNE PRESCRIPTION SUR LA DELIBERATION SUR LE TRAVAIL

Notre analyse par catégorie conceptualisante nous amène à identifier dans ces espaces de discussion du travail un glissement de la prescription du travail à la prescription de la délibération sur le travail au nom de la *« libération »* de l'organisation. En effet, au nom de l'autonomie et de la responsabilisation, il semblerait que les prescriptions sur le travail aient diminué comme l'explique cette manager de l'équipe RH qui ne peut plus imposer des tâches aux membres de son équipe.

« Il y a beaucoup de liberté pour certains collaborateurs (...) On ne peut pas tout à coup commencer à imposer de faire un autre travail. (...) L'autonomie est comprise par : je peux choisir sur quoi je travaille. » - Amandine, manager dans l'équipe RH.

Néanmoins, cette diminution de la prescription sur le travail se réalise au profit d'une plus grande prescription sur la délibération sur le travail dans les espaces de discussion du travail. En effet, au nom de la « libération » de l'organisation, le management impose de nouvelles « règles du jeu » dans les espaces de discussion du travail (i.e. le recours aux pratiques d'intelligence collective ou l'application du principe de subsidiarité) qui prescrivent la délibération sur le travail. A titre d'exemples, les personnes ne peuvent pas s'exprimer tant que l'animateur de l'espace de dialogue ne leur a pas cédé la parole. Il n'est pas non plus question de réagir à tort et à travers aux discussions menées. Si une personne intervient sous le couvert d'un « partage d'information », les autres personnes ne sont pas autorisées à exprimer un avis ou un conseil. Il n'y aura d'ailleurs qu'un tour de questions d'approfondissement permis aux autres participants. Un dernier exemple est l'ensemble des règles rappelées en début de rencontre (rappelez-vous : « *je m'occupe de mes fesses, je reste positif, etc.* »). Dans le cas de l'application du principe de subsidiarité, il est également prescrit que ce n'est qu'en cas d'un problème budgétaire excédant un montant défini par la direction ou en cas d'un retard excédant une temporalité définie également que les travailleurs doivent venir s'exprimer sur leur travail dans les espaces de discussion. Il nous semble donc qu'en dépit du discours sur l'autonomie prônée, ces nouvelles pratiques sont davantage des prescriptions visant à contraindre la délibération sur le travail.

3.3. L'INVISIBILISATION DU TRAVAIL REEL ET LE MANQUE DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL EN GUISE DE CONSEQUENCES A LA PRESCRIPTION DE LA DELIBERATION SUR LE TRAVAIL

Notre recherche indique que, pour certains travailleurs, ces prescriptions sont une source d'invisibilisation du travail réel. En effet, dans l'équipe Construct par exemple, Victor ci-dessous déplore ne plus être au courant des dossiers de ses collègues ou collaborateurs au nom de l'application du principe de subsidiarité.

« On ne parle plus de toute une série de dossiers qui ne sont pas considérés comme problématiques et donc du coup, je connais beaucoup moins ces dossiers parce qu'on n'en parle pas et donc, moi, si je ne vais pas activement les voir. Je sais à peine ce qu'il se passe dans ces dossiers. Je sais à peine de quoi on parle, quel est ce projet, quels sont les défis, etc.

*Et donc là, j'imagine que c'est naturel dans ce genre de nouvelles façons de faire. » - Victor,
manager dans l'équipe Construct.*

N'étant plus amenés à présenter l'état d'avancement de leur travail, certains travailleurs ont ainsi perdu la possibilité d'exposer, dans un espace de discussion du travail, leur travail réel à leur manager et à leurs collègues. Certains travailleurs décident dès lors de ne pas respecter les « règles du jeu » et d'utiliser les espaces de discussion du travail pour donner de la visibilité à leur travail. Cette transgression de la « règle » de l'espace de discussion du travail vise la mise en lumière du travail réalisé. Parfois, elle est incomprise par certains travailleurs qui ne ressentent pas ce besoin d'exposer leurs réalisations, comme Fanny l'exprime ci-dessous.

« Il y en a qui viennent systématiquement avec tous leurs dossiers... (...) et étalent ça complètement. Bon, on sait que tu travailles, que tu fais ci, tu fais ça, pour moi, tu n'as pas besoin de montrer tout ça. Comme s'il y avait un doute sur ce qu'ils font réellement et donc ça, moi, je trouve que c'est une perte de temps. (...) C'est un besoin de reconnaissance certainement, un besoin de reconnaissance. » - Fanny, travailleuse dans l'équipe RH.

L'impossibilité d'exposer le travail réalisé amène certaines personnes à expérimenter des déficits de reconnaissance au travail.

« Voilà, je pense que ça peut créer des problèmes de reconnaissance pour des personnes qui ont des attentes. Avec mon trajet personnel de développement, je prends une distance par rapport aux attentes. » - Richard, travailleur au sein de l'équipe RH.

Si cette situation peut sembler problématique pour certains travailleurs, elle l'est aussi pour certains managers qui se sentent éloignés du travail réel auquel sont confrontés les travailleurs et dès lors, en incapacité de les soutenir et de les aider.

4. DISCUSSION

Notre recherche tend à montrer comment le projet de « libération » de l'organisation transforme les pratiques au sein des espaces de discussion du travail. Dans le cas étudié, ces transformations se sont traduites par une augmentation des prescriptions sur la délibération sur le travail dans l'organisation. En effet, si l'autonomie et la responsabilité prônées limitent les prescriptions sur le travail, de nombreux dispositifs développent la prescription sur la délibération sur le travail. Que ce soit via l'application du principe de subsidiarité ou par le

développement des pratiques d'intelligence collective, les prescriptions sur la manière de discuter du travail dans les espaces de discussion du travail sont nombreuses. Celles-ci mènent, dans certains cas, à l'invisibilisation du travail réel qui a parfois pour conséquence d'être source d'un déficit de reconnaissance au travail pour certains travailleurs.

Notre recherche vient compléter les apports d'autres auteurs sur l'importance de la délibération sur le travail et du vécu des personnes dans ces « nouvelles formes d'organisation du travail ». Par exemple, alors que Rousseau et Ruffier (2017) identifiaient un manque d'espaces de discussion du travail « institutionnalisés » dans une centrale d'achat dite libérée, notre recherche soutient que l'existence seule d'espaces de ce type n'est pas suffisante. Les règles du jeu de ces espaces semblent en effet déterminantes dans le vécu des travailleurs de ces organisations. Par ailleurs, notre recherche tend à préciser également la proposition de Picard (2015) selon laquelle il serait préférable d'avoir un tiers médiateur, garant d'une ouverture à l'altérité, dans les espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée. Notre analyse nous amène à penser que ce rôle, par la rigueur qu'il amène dans les discussions, peut être source de frustrations pour les personnes qui voient leur travail réel s'invisibiliser au profit d'une attention croissante aux méthodes et au respect des « règles » de la discussion du travail. Ces réflexions sont bien sûr à nuancer au regard des limites du travail présenté ici. En effet, ces réflexions ne portent que sur l'analyse d'une seule organisation. C'est pourquoi nous invitons les chercheurs en gestion à s'intéresser aux pratiques de délibération sur le travail dans les entreprises dites libérées ou assimilées, et plus largement, dans les organisations déployant de nouvelles pratiques organisationnelles.

5. BIBLIOGRAPHIE

- Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. @GRH, 23(2), 13–36. <https://doi.org/10.3917/grh.172.0013>
- Aigouy, C., & Granata, J. (2017). L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de volkswagen groupe france. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 63–85.
- Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A., & Taskin, L. (2017). La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 163–184.
- Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ? *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1(13), 17 à 30.
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en oeuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie* –, 10(2), 37–62. Retrieved from <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/102062.pdf>

- Bachelard, O. (2016). G.R.H., santé et performance durable : le travail au cœur des P.M.I. *Forum*, 149(3), 13–22. <https://doi.org/10.3917/forum.149.0013>
- Baumard, P., & Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données? In Thietart, R-A & al., (2014), *Méthodes de recherche en management* (pp. 105–128).
- Bellini, S., Drevetton, B., Grimand, A., & Oiry, E. (2018). Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique ? *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 107(1), 3–22. <https://doi.org/10.3917/grhu.107.0003>
- Bertrand, T., & Stimec, A. (2011). Santé au travail. Voyage en pays de lean management. *Revue Française de Gestion*, 37(214), 127–144. <https://doi.org/10.3166/rfg.214.127-144>
- Brière, T. (2017). Les expériences de libération sous contrôle : réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 265–282.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Carney, B. M., & Getz, I. (2009). *Freedom, inc. : Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*.
- 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. <https://doi.org/10.3917/qdm.174.0055>
- Chanlat, A., & Bédard, R. (1999). La gestion, une affaire de parole. In Chanlat, J-F., (1999) *“L'individu dans l'organisation”* (pp. 79–100). Les Presses de l'Université Laval Editions ESKA.
- Chassaing, K., Daniellou, F., & Davezies, P. (2012). *Recherche-Action “Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale”*. Emergences.
- Clot, Y. (2005). L'autoconfrontation croisée en analyse du travail : l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue. In Fillietaz, L. & Bronckart, J-P, *“L'analyse des actions et des discours en situation de travail”* (pp. 37–55). Peeters, Louvain-La-Neuve.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur : pour en finir avec les risques psychosociaux*.
- Collectif des MECREANTS. (2015). *Entreprise Libérée : la fin de l'illusion. Une lecture critique de la mode de l'entreprise libérée, un préalable à l'entreprise délibérée*.
- Conjard, P., & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 63(5), 81. <https://doi.org/10.3917/mav.063.0081>
- Coutrot, T. (2016). Salariés sous pression. *Revue Projet*, 355(6), 17–23. <https://doi.org/10.3917/pro.355.0017>
- Cultiaux, J., & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 27(1), 109–124. <https://doi.org/10.3917/nrp.027.0109>
- Dalmas, M., & Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 90(8), 151. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0151>
- Damothe, B., & Grégoire, D. (2013). Les Espaces De Dialogue dans la fonction publique : les fonctionnaires s'expriment sur leur travail. *Cadres - CFDT*, 457, 24–31.
- Daudigeos, T., Edwards, T., Jaumier, S., Pasquier, V., & Picard, H. (2019). Elusive Domination and the Fate of Critique in Neo-participative Management: A French Pragmatist Approach. *Organization Studies*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/0170840619856027>
- Davezies, P. (1993). Elements de psychodynamique du travail. *Education Permanente*, 3(116), 33–46.

- de Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris: La Découverte.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Editions Bayard.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant : travail et émancipation*. Payot.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue Française de Gestion*, 37(214), 89–105. <https://doi.org/10.3166/rfg.214.89-105>
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19(1), 57. <https://doi.org/10.3917/neg.019.0057>
- Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée*. Nouvelle Cité, coll. GRACE.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grévin, A., & Journé, B. (2017). Entre cacophonie et silence organisationnel , concevoir le dialogue sur le travail Le cas de projets de maintenance dans une industrie à risque. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 4(130), 33–45.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? @GRH, 16(3), 63. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0063>
- Detchessahar, M., & Grevin, A. (2009). Un organisme de santé... malade de « gestionniste ». *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 98(4), 27. <https://doi.org/10.3917/geco.098.0027>
- Detchessahar, M., & Honoré, L. (2002). Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier de soudure des Chantiers de l'Atlantique. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(1), 43–75.
- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La Découverte.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Fox, F., & Pichault, F. (2017). Au-delà des success stories , quel processus de libération ? Étude de cas au sein du secteur public belge. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 23(2), 87–107.
- Frémeaux, S., & Taskin, L. (2019). Le dialogue sur le travail, un impensé de l'entreprise libérée? In Detchessahar, M., *L'entreprise délibérée* (pp. 93–123). Nouvelle Cité, coll. GRACE.
- Gentil, S. (2012). *Gérer l'événement dans un contexte d'industrialisation des soins : Une approche par l'activité de la coordination au bloc opératoire*. Université de Nantes.
- Gérard, A. (2017). *Le patron qui ne voulait plus être chef*. Flammarion.
- Getz, I. (2017). *L'entreprise libérée*. Fayard.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2016). *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*.
- Gilbert, P., Raulet-croset, N., & Teglberg, A. (2017). “L'entreprise libérée” : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 205–224.
- Grimand, A., Glaisner, J., & Grevin, A. (2017). Un travail à soi. Repères pour un management de l'appropriation du travail. @GRH, 23(2), 95–119. <https://doi.org/10.3917/grh.172.0095>
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Economica.
- Holquist, M. (2003). *Dialogism: Bakhtin and His World*. Routledge.

- Holtz, T. (2017a). Il faut libérer l'entreprise libérée. *Economie et Management*, 163, 33–39.
- Holtz, T. (2017b). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 125–140.
- Imhoff, C. (2017). L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise. *Management & Avenir*, 93(3), 85. <https://doi.org/10.3917/mav.093.0085>
- Jacquinet, P., & Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 21(52), 365–384.
- Kühl, S. (2017). *When the monkeys run the zoo. The pitfalls of flat hierarchies*. Organizational Dialogue Press.
- Lallement, M. (2007). *Le travail : Une sociologie contemporaine*. Folio essais.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.
- Landivar, D., & Trouvé, P. (2017). Eprouver les entreprises libérées. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 47–61.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Paris: Erès.
- Mattelin Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2018). L'entreprise libérée : quelle(s) nouveauté(s)? Une revue systématique de la littérature. In *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 1–34).
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3ème édit). Armand Colin.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4ème ed). Armand Colin.
- Peters, T. (1993). *L'entreprise libérée*. Paris: Dunod.
- Pezé, S. (2014). Les managers à l'épreuve de la souffrance de leurs collaborateurs: de la compassion à la régulation. *Le Revue Des Conditions de Travail, ANACT*, 171–178.
- Picard, H. (2015). « *Entreprises libérées* », parole libérée? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*.
- Picard, H., & Islam, G. (2019). "Free to Do What I Want"? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 1–22. <https://doi.org/10.1177/0170840618814554>
- Pirson, M. (2017). *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge University Press.
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Robertson, B. J. (2016). *La révolution Holacracy, le système de management des entreprises performantes*. ALISIO.
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2014). Les espaces de débat sur le travail comme outil de développement de la sécurité. In *49ème congrès international Société d'Ergonomie de langue française* (pp. 1–8).
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2015). Work debate spaces: A tool for developing a participatory safety management. *Applied Ergonomics*, 46, 107–114. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2014.07.012>
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2019). Contributions and conditions of structured debates on work on safety construction. *Safety Science*, 113, 192–199. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.11.030>

- Rousseau, T., & Ruffier, C. (2017). L'entreprise libérée entre libération et délibération. Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 109–123.
- Senge, P. M. (2004). Preface to the Routledge Classics Edition. In *Bohm, D., "On dialogue"* (pp. 7–14). Routledge.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2016). *Management humain*. (D. Boeck, Ed.). Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. (M. ressources Humaines, Ed.) (4th ed.). Dunon.
- Tylkowski, I. (2011). La conception du dialogue de Mikhail Bakhtine et ses sources sociologiques (l'exemple des Problèmes de l'œuvre de Dostoïevski [1929]). *Cahiers de Praxématique*, 57, 51–68.
- Ughetto, P. (2014). *L'espace politique des espaces de discussion sur le travail*.
- Ughetto, P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail*. Entreprendre - Nouvelle économie.
- Van Belleghem, L., & Forcioli Conti, E. (2015). Une ingénierie de la discussion ? Chiche ! In *Actes du 50ème congrès international de la SELF* (pp. 1–10).
- Yin, R. (2003). *Applications of case study research*. *Applied Social Research Methods Series* (Vol. 34). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Zobrist, J.-F. (2014). *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon*.