

7. Un management qui libère les salariés ? Enquête sur l'entreprise libérée et ses « doubles »

David Mélo

DANS RECHERCHES/FONDATION POUR LES SCIENCES SOCIALES 2019, PAGES 135 À 154
ÉDITIONS LA DÉCOUVERTE

ISBN 9782348037498

DOI 10.3917/dec.dubet.2019.01.0135

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/les-mutations-du-travail--9782348037498-page-135.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Un management qui libère les salariés ?

Enquête sur l'entreprise libérée et ses « doubles »

David Mélo

On parle beaucoup aujourd'hui de souffrance au travail, sous toutes ses formes [Lallement *et al.*, 2011]. Dès lors, les entreprises qui affichent leur volonté de « libérer » leurs salariés ne seraient-elles que des exceptions exotiques, voire un simple rideau de fumée ? Ce chapitre propose ainsi d'aborder les mutations du travail par l'examen d'une vague managériale récente, articulée autour du thème de l'« entreprise libérée » et de ses « doubles ». À l'instar d'autres vagues, cette dernière se déploie dans le sillage d'écrits managériaux, l'ouvrage inaugural de Tom Peters [1993]¹, puis, plus près de nous, l'ouvrage de Getz et Carney [2012]. Les tenants de ce thème, qui a rencontré un écho certain auprès d'acteurs du monde managérial, entendent faire de l'autonomie le principe central du management, contre l'obsession ordinaire du contrôle et de la hiérarchie ayant trop souvent cours dans les organisations.

Ce chapitre cherche toutefois à aller au-delà des frontières orthodoxes du « petit monde » de l'entreprise libérée et de ses « vitrines » – Favi, Poult ou Sogilis notamment – pour considérer cette notion comme la figure emblématique d'innovations managériales qui constituent le nouveau visage d'un processus plus ancien et plus large, l'individualisation. Entendu en ce sens élargi, ce thème présente ainsi des « doubles », parmi lesquels l'entreprise agile, la gouvernance partagée ou, d'une manière plus

1. Dont le titre en français est *L'Entreprise libérée*.

théorique, l'organisation opale, et le thème qui lui est associé de l'holocratie. *Lato sensu*, l'« entreprise libérée » concerne également, à des degrés divers, un plus large spectre d'entreprises que les seules « vitrines », et offre ainsi l'opportunité d'enquêter sur des entreprises plus « ordinaires » au sens où, sans se revendiquer toujours explicitement de cette notion, elles adoptent des formules organisationnelles très proches. Ainsi, dès lors que l'on ne succombe ni à l'exotisme ni au fétichisme, deux constats simples et complémentaires s'imposent : tout d'abord, celui de la relative variété de ces innovations managériales ; ensuite, le constat que cette variété présente toutefois un dénominateur commun, qui est l'individualisation. Enfin, envisagée de la sorte, la notion d'« entreprise libérée » possède quatre grands traits : la réduction, voire la suppression, des lignes hiérarchiques ; des équipes et des individus (plus) autonomes ; la réduction des fonctions supports ; la réduction du formalisme hiérarchique. *Via* ces différents leviers, c'est bien une logique managériale d'individualisation, « nouvelle manière », qui se trouve à l'œuvre, au sens d'une responsabilisation selon deux modalités. D'une part, chacun est en effet investi de plus de responsabilités et, d'autre part, chacun doit se tenir pour responsable de la bonne marche de l'entreprise. Il s'agit au fond du nouveau visage d'un management par l'autonomie [Ughetto, 2018] cherchant tout à la fois à aller au bout de l'innovation tout en tentant d'en corriger les excès individualisants, en revalorisant notamment les fonctionnements collectifs.

Ce chapitre laissera de côté la question des effets de l'entreprise libérée sur la performance des entreprises pour s'intéresser aux (dys)fonctionnements quotidiens de ces entreprises ; par ailleurs, nous ne nous en tiendrons pas à la question de la distance entre les pratiques et les principes affichés pour interroger la manière dont cette possible distance est vécue par les salariés et saisir ainsi les jugements de justice et les sentiments d'injustice qui peuvent en découler. À partir de là, deux grandes questions empiriques organisent la réflexion. Tout d'abord, quelles sont les modalités concrètes de déploiement de ces mutations (organisation du travail, hiérarchie, évaluation, etc.) ? En second lieu, comment les salariés vivent-ils ces innovations ? Y adhèrent-ils ? Les critiquent-ils ? Ce sont des innovations qui font des promesses. Ces promesses sont-elles tenues ? Comment les écarts à ces promesses

sont-ils vécus ? Quels jugements de justice et sentiments d'injustice formulent-ils ? Enfin, cette série de questions est l'occasion d'examiner le type de critique développé par les salariés : est-ce qu'ils demandent plus, ou moins, d'individualisation ?

Pour répondre à ces questions, une enquête en forme de comparaison a été conduite auprès de deux entreprises contrastées, en termes de secteurs d'activité, de populations employées et de clients. Un premier terrain concerne une entreprise informatique que nous appellerons « Liberté Informatique ! » employant pour l'essentiel des ingénieurs et des cadres, et spécialisée dans l'accompagnement des usages d'un logiciel libre. Le second terrain se déploie au sein du monde de la logistique et, plus précisément, au sein d'un entrepôt d'une grande enseigne de produits sportifs que nous nommerons « Entrepôt Libéré ! » employant essentiellement des magasiniers. À la différence de l'entreprise informatique qui se veut entièrement engagée dans une démarche managériale innovante, l'entrepôt logistique fait, lui, figure d'avant-garde d'un processus de changement managérial au sein de son entreprise. Le corpus constitué comprend vingt-neuf entretiens réalisés avec quelques acteurs intermédiaires (consultants, chargés de mission, notamment, impliqués selon des modalités et des degrés divers dans des démarches managériales innovantes, cadres dirigeants d'autres entreprises « libérées »), et surtout avec les salariés et dirigeants des deux entreprises étudiées.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les modalités concrètes et organisationnelles de déploiement de cette individualisation « nouvelle manière ». Puis nous décrirons la manière dont les salariés éprouvent ces transformations. Nous analyserons ainsi un premier enseignement que livrent les entretiens : l'individualisation portée par ces innovations managériales parvient, globalement, à enrôler les salariés à sa suite : cette individualisation « marche », à condition d'ajouter d'emblée que sa bonne « marche » repose également sur des stratégies individuelles de salariés, qui se réapproprient ces innovations à distance des finalités poursuivies par l'entreprise. À condition d'ajouter, de surcroît, que cette individualisation fait l'objet d'une critique soutenue émanant des salariés.

LE SENS D'UNE NOUVELLE VAGUE MANAGÉRIALE : UNE INDIVIDUALISATION EN ACTES

Les directions semblent moins attachées à un corps de doctrines et de dispositifs, comme avaient pu l'être les directions tayloriennes ou bureaucratiques, qu'à un projet plus global et abstrait, mais aussi plus pérenne dans le temps, de responsabilisation des individus et des équipes à travers une série de changements dans l'organisation du travail et les relations hiérarchiques.

Des voies d'innovation variées

Pour une part, l'individualisation emprunte des voies spécifiques à chaque entreprise. Qu'en est-il chez « Entrepôt Libéré ! » ? La polyvalence et la responsabilisation, *via* les missions dévolues aux magasiniers volontaires pour cela, constituent l'innovation la plus centrale au sein de cet entrepôt logistique. Les missions sont des plus variées : gestion des recrutements, organisation des plannings, création informatique et visuelle, ou encore insertion. Ces missions participent de l'effacement littéral des fonctions supports au sein de l'entrepôt. Ainsi, ce sont deux hôtesse d'accueil qui, à travers différentes missions (paie, contrat, etc.), prennent *de facto* en charge l'ensemble des tâches administratives traditionnellement dévolues à un service ou une direction RH. De même, certains magasiniers assurent des missions de recrutement de manière autonome, complétant en cela le travail de l'encadrement lui-même en cette matière, apanage traditionnel des RH. L'addition de ces différents actes produit un fait assez spectaculaire : l'absence totale d'une structure ou cellule spécialisée et dédiée aux RH. Au total, l'entrepôt logistique combine principe d'autonomie dans la gestion de l'activité, autonomie également pour certaines équipes dans la gestion des plannings, principe de polyvalence et de responsabilisation *via* les missions (recrutement, formation, informatique ou encore la fonction dite de « permanent » : ce sont les personnes – des magasiniers et des responsables – qui ouvrent, ferment l'entrepôt et affectent les effectifs), des fonctions support littéralement effacées (ressources humaines, administration), un accès direct ou facilité au directeur, et *a contrario* des responsables de secteur peu sollicités.

« Liberté Informatique ! » se singularise de manière particulièrement flagrante en matière de modalités de recrutement. Singularité de leur durée : Christophe, un jeune cadre, évoquant son propre entretien d'embauche d'une durée de... 3 heures et 30 minutes (!). Singularité également du point de vue des personnes présentes : toutes celles et ceux qui se sentent concernés par ce recrutement et qui souhaitent prendre une part active à la décision de recrutement. Singularité enfin de leur contenu, qui fait la part belle à des jeux et autres dispositifs *ad hoc*. Ces particularités ne doivent cependant pas tromper. On aurait tort d'y voir les signes extérieurs d'une entreprise qui s'offrirait le luxe d'un temps de récréation. Pour cette petite entreprise recrutant sur un marché du travail tendu et concurrentiel, l'enjeu de chaque recrutement est perçu comme vital. Dans ces conditions, la décision ne supporte guère de droit à l'erreur. En ce sens, l'originalité du dispositif procède avant tout d'une recherche d'efficacité dans le recrutement. Il s'agit notamment de s'assurer que le « savoir être » du candidat est compatible avec le climat relationnel attendu au sein de l'entreprise. Enfin, la démocratisation de la décision est telle que, lorsque les circonstances l'exigent, en vue précisément de gagner en agilité, le président de l'entreprise, Romain, est parfois en dehors du processus décisionnel.

L'entreprise fait également une large place à la réflexivité, via différents dispositifs *ad hoc* présentant souvent une dimension ludique. C'est notamment le rôle dévolu aux rétrospectives, appelées « rétro' » en interne. Deux niveaux possibles de « rétro' » sont différenciés au sein de l'entreprise, selon leur périmètre. Un premier niveau concerne l'entreprise tout entière et a lieu tous les mois. Le second concerne des rétrospectives locales au sein de l'entreprise. Ces dernières n'ont pas nécessairement lieu tous les mois et se tiennent au gré des souhaits formulés en la matière par les collectifs de travail. Quel que soit le niveau considéré de rétrospective, leur objet n'est aucunement de faire le point sur le contenu de ce qui a été réalisé mais bien plutôt sur les modalités selon lesquelles les choses ont été faites. Une variante des rétrospectives témoigne plus encore de la créativité du management de « Liberté Informatique ! », ce sont les « rétro' bisounours ». Derrière le clin d'œil évident associé à ce sobriquet amusant, le dispositif est, là aussi, tout ce qu'il y a de plus sérieux et présente une triple fonction. Tout d'abord, les « rétro bisounours » ancrent

encore davantage le recours à la réflexivité comme point d'appui pour s'améliorer de manière constante. Une deuxième fonction vise à agir sur des dimensions d'ordre plus psychologique. La « rétro' bisounours » est alors mobilisée pour se réassurer collectivement en tant qu'entité. Enfin, ces « rétro' bisounours » sont investies d'une fonction de responsabilisation des individus, au sens où elles cherchent à investir chacun de la responsabilité de veiller à ce que les orientations prises par l'entreprise soient en congruence avec les points forts définis collectivement dans la « rétro' bisounours ».

Reste le cas quelque peu spécial des entretiens d'évaluation chez « Liberté Informatique ! ». L'une des grandes originalités de ces évaluations réside dans le fait que c'est le salarié lui-même qui s'y donne ses objectifs, et non son supérieur, voire l'entreprise. De surcroît, le rapport aux objectifs définis se teinte d'une forme de décontraction. En effet, selon Emmanuelle, cadre, si l'objectif n'est pas atteint, « c'est pas grave ». En d'autres termes, l'impératif de réussite se fait moins impérieux et au total moins pressant « objectivement », mais dans le même temps il engage davantage « subjectivement » l'individu. En outre, et c'est là un fait assez exceptionnel dans les entreprises soumises à des formes d'individualisation, ces évaluations, lorsqu'elles se tiennent, ne donnent pas lieu à des augmentations.

Au total, « Liberté Informatique ! » déploie de manière privilégiée ses innovations sur le terrain des modalités de recrutement, d'un principe de démocratisation relative de la décision – c'est notamment l'exemple du principe de *veto* qui constitue comme une sorte de constitutionnalisation de la démocratisation du processus de prise de décision –, d'une pratique constante de la réflexivité, *via* notamment les rétrospectives, de l'importance accordée aux fonctionnements collectifs avec, par exemple, le travail en *open space* ou le système de *tchats* d'entreprise, et de fonctionnements très informels. Cette entreprise fait montre d'une créativité organisationnelle échevelée, que cela concerne les noms des dispositifs ou les dispositifs eux-mêmes qui, pour plusieurs d'entre eux, s'apparentent à des dispositifs *ad hoc*, « inventés » par l'entreprise. L'individualisation impose moins des rôles stables qu'elle ne définit une trame initiale très souple et ajustée à des contextes « locaux » dans le cadre d'une incitation plus générale à l'engagement de soi dans le travail.

Mais des traits communs également

À côté de ces voies spécifiques à chaque entreprise, émergent également des traits communs, notamment : la volonté de rapprocher le plus possible la décision du terrain, en application d'un principe de subsidiarité ; des relations humaines peu formalisées ; l'adossement managérial à la règle du volontariat et, fait assez étonnant, une faible individualisation des rémunérations. La volonté de rapprocher le plus possible la décision du terrain n'est pas une initiative nouvelle dans le champ managérial. Le fait nouveau ici tient davantage à une volonté de pousser aussi loin que possible ce principe. Par exemple, les différents collectifs de magasiniers au sein d'« Entrepôt Libéré ! » sont, dans leurs secteurs respectifs d'affectation, souvent très autonomes dans la gestion de l'activité quotidienne. La fonction de responsable d'activité a d'ailleurs tendance à perdre du terrain avec la montée en autonomie des équipes, notamment pour certaines d'entre elles sur la gestion de leur planning. L'adossement managérial à la règle du volontariat occupe également une place centrale dans les fonctionnements promus au sein des deux entreprises étudiées. Bien des dispositifs managériaux sont conditionnés à cette règle. On ne saurait y voir une limite à l'individualisation promue, mais au contraire une logique d'individualisation au carré, du moins poussée dans ses ultimes retranchements, puisque l'ensemble de l'édifice de cette individualisation en actes repose sur des fondations qui sont celles des volontés individuelles de chaque salarié, magasinier ou cadre. Ajoutons, enfin, un aspect qui n'est pas à proprement parler organisationnel : la confiance, comme principe d'action managériale revendiqué, affiché et affirmé par les directions des deux entreprises.

Au total, au sein des deux entreprises, une forme de sensibilité démocratique trouve à s'exprimer à des degrés divers. La procédure décisionnelle chez « Entrepôt Libéré ! » est authentiquement démocratisée pour certains recrutements : la hiérarchie n'a pas de voix prééminente lors de ces recrutements, elle est même fréquemment hors jeu et le choix s'opère à la majorité à l'issue d'une délibération collective entre pairs. Cette sensibilité démocratique est également perceptible dans les modalités concrètes de gestion des espaces et des titres ayant cours chez « Liberté Informatique ! ». Ainsi, d'un point de vue spatial, Martin, le cogérant, est installé

dans l'*open space* qu'il partage avec les autres salariés. À ses yeux, rien là que de très naturel si l'on raisonne à la fois en termes d'efficacité et en termes d'égalité. Davantage qu'une prérogative de pouvoir, le bureau fermé, denrée des plus rares chez « Liberté Informatique ! » procède des contraintes éventuelles imposées par l'activité. Le détour par le jeu pour organiser le processus de décision constitue également un levier d'égalité. Il favorise en effet une mise entre parenthèses circonstancielle des distinctions sociales ordinaires ainsi qu'une implication de chacun partiellement délestée de l'entrave que pourrait constituer un cadre plus formel. Un autre levier privilégié est l'expression de manière synchrone et simultanée des opinions individuelles, afin d'éviter les effets souvent inévitables des différences de statut sur le sentiment d'être légitime pour formuler une opinion individuelle. Si une sensibilité démocratique irrigue certaines pratiques managériales, la « libération » n'apparente pas pour autant l'entreprise à une démocratie. L'individualisation n'est que partielle et ne va pas, loin s'en faut, jusqu'à remettre tout le pouvoir entre les mains de tous les acteurs de l'entreprise, simples salariés comme dirigeants. En ce sens, elle institue ce que nous pouvons appeler des espaces ponctuels de démocratisation plutôt que des modes de gouvernement à proprement parler démocratiques.

QUAND L'INDIVIDUALISATION « NOUVELLE MANIÈRE » ENRÔLE

Comment les salariés vivent-ils ces transformations ? Sur ce plan, les entretiens menés livrent un premier enseignement fondamental : l'individualisation portée par ces innovations managériales parvient, globalement, à enrôler les salariés à sa suite. Il est possible de soutenir que la « libération » « marche ». Au sein de l'entrepôt logistique, selon Stéphanie, responsable de secteur, « toutes les personnes pratiquement qui ont plus de dix, douze ans [...] prennent une mission annexe ». Toutefois, les niveaux d'engagement s'avèrent très diversifiés et inégaux dans les faits, certains n'assurant même que des missions ponctuelles quand d'autres cumulent les « casquettes » annexes à leur travail de magasinier.

Les bénéfices de la « libération »

L'individualisation enrôle d'autant plus qu'elle procure un ensemble de bénéfices aux salariés : en premier lieu, les bénéfices immédiats et intrinsèques aux dispositifs managériaux ; en second lieu, les bénéfices « détournés » par les salariés.

Chez « Entrepôt Libéré ! » la polyvalence introduite par les missions permet d'échapper, au moins de temps en temps, à la monotonie du travail de magasinier, à tel point que ces missions semblent comme extérieures à la notion même de travail. Yacine, magasinier, endosse avec enthousiasme de nombreuses missions au sein de l'entrepôt. Il organise les visites de l'entrepôt pour d'autres magasins de l'enseigne mais aussi pour des lycées intéressés par la logistique. Il travaille également avec des ingénieurs packaging de l'une des marques du groupe localisée dans la région, en vue de dégager des économies précisément sur le packaging. Yacine précise, non sans fierté, que, sur une année par exemple, cette mission a permis de réaliser des économies d'environ cinq millions d'euros. Yacine prend également part à l'équipe QVT (Qualité de vie au travail) et assume en son sein le volet insertion, qui le conduit par exemple à visiter des collèges populaires pour vanter les opportunités d'insertion professionnelle offertes par le secteur de la logistique. À l'enquêteur lui demandant si ses beaux-frères, qui travaillent dans le secteur logistique mais pas dans cet entrepôt logistique, envient les multiples missions qui lui sont confiées, il répond sans hésitation : « Ah oui ! Ah Oui ! Moi quand je leur dis ça ils me disent : "Tu travailles ou tu travailles pas ? Tu travailles ou tu travailles pas ?", "...Si je travaille !" »

Dans un tout autre contexte, Christophe, cadre en charge du design chez « Liberté Informatique ! » fait l'éloge de cette polyvalence concrète qui le conduit à ne pas se cantonner à travailler avec un service ou un secteur donné mais à interagir avec un peu avec tout le monde autour de différents projets. « Mais moi, j'ai besoin de toucher à tout. J'ai besoin d'avoir un poste assez polyvalent. Donc je vous expliquai ce poste-là. Mais je participe à beaucoup de discussions commerciales, communication parce que [...] je participe aussi à la communication, au site web, etc. Donc j'aime bien donner mon avis, j'aime bien écouter ce genre de discussions. Et dans des grandes entreprises, [...] on est souvent cantonnés à son job. Et les

réunions se font par petites équipes ; [...] on ne se mélange pas. » Dans la mesure où elle répond pour partie à une aspiration sociale plus large au développement de soi dans le travail, la polyvalence rencontre un succès auprès des salariés rencontrés. Au point de faire disparaître pour certains, comme chez ce jeune ingénieur chez « Liberté Informatique ! » le syndrome de l'anxiété du dimanche soir, cette sorte de veillée d'armes de la semaine laborieuse.

Aux côtés de la polyvalence, l'autonomie et la responsabilisation figurent en bonne place comme bénéfices intrinsèques de la « libération ». L'autonomie fonde d'ailleurs une responsabilisation réelle, et engendre une sorte de cercle vertueux de l'engagement, à l'origine souvent d'un dépassement de fonctions. Les bénéfices de la « libération » s'apprécient également par comparaison avec la réalité du travail à l'extérieur de l'entreprise. Ce sont, par exemple, les retours positifs, sur l'originalité de l'entretien de recrutement chez « Liberté Informatique ! », de candidats pourtant finalement évincés. L'individualisation offre, par l'intermédiaire de la comparaison, un profit distinctif : « Et des personnes qu'on n'a pas prises ou qui sont allées dans une autre boîte nous ont dit (parce qu'on les avait re-rencontrées sur des salons), même des personnes qu'on n'a pas prises nous ont dit : "Votre entretien était génial." » Profit distinctif pour les uns (« Liberté Informatique ! »), retournement du stigmatisme pour les autres (« Entrepôt libéré ! »). La logistique fait en effet très souvent figure de secteur « sans qualités » dans la société, objet de stigmatisation. Le travail y est réputé à la fois assez exigeant sur un plan physique et peu stimulant sur un plan psychique. Or la notion d'entreprise libérée participe du retournement de ce stigmatisme selon les magasiniers, alimentant ainsi une certaine fierté, perceptible dans cette réponse de Ludivine à l'enquêteur lui demandant si elle parle beaucoup autour d'elle de la notion d'entreprise libérée : « Oui. J'en parle beaucoup, parce que bah par rapport à mes missions. Parce que justement quand on me dit "préparation de commande", les gens ils pensent qu'on fait que ça. Et donc je leur dis, je leur dis "Bah non ! Moi j'ai des missions", et le recrutement quand je leur dis "recrutement" ils me disent "ah bon mais t'es pas chef pour faire ça !", "bah ouais, mais on me donne cette responsabilité". Je fais aussi donc les contrats des intérimaires... » L'existence de ces bénéfices par comparaison (avec une expérience professionnelle antérieure, avec d'autres réalités du monde du travail, etc.) invite

à considérer l'entreprise libérée et ses « doubles » comme levier d'enrôlement à usage non seulement interne bien sûr mais encore externe. L'image de l'entreprise en bénéficie.

Les salariés sont susceptibles de retirer une autre sorte de bénéfices de leur enrôlement, des bénéfices quelque sorte « détournés » par les salariés ; qui pour construire un ailleurs professionnel, qui pour assouvir un projet « militant ». Une illustration saisissante de ce point de vue concerne Nicolas, jeune magasinier déclassé doté d'un diplôme du supérieur et qui a accepté d'endosser notamment une mission autour de la création d'un site intranet de l'entrepôt. S'il a accepté cette mission, c'est fondamentalement afin de parfaire son expertise de l'outil informatique et de pouvoir à terme créer sa propre entreprise. Il détourne ainsi la responsabilisation à son profit pour se bâtir un projet professionnel personnel de travail à plein temps comme auto-entrepreneur dans la création visuelle. Fait surprenant, ce détournement ne s'opère pas dans la clandestinité caractéristique des résistances de l'ouvrier du taylorisme, mais au vu et au su de l'entreprise qui ne l'empêche ni ne l'entrave. Mieux : l'entreprise aide Nicolas concrètement dans la construction de son projet.

De la bonne ambiance au travail

La « libération » produit de la bonne ambiance et de la solidarité. Loin d'empêcher l'entraide, l'individualisation fait fructifier cette ressource stratégique entre les mains des salariés confrontés aux épreuves du quotidien de travail, par exemple lorsqu'il s'agit de faire face aux situations stressantes. Et cette solidarité s'étend au-delà des relations entre pairs *stricto sensu* pour caractériser également les relations nouées avec la hiérarchie. Cette part relationnelle de l'individualisation fait l'objet d'une forte valorisation, tant du côté du management que du côté des salariés eux-mêmes. Son épouse venant d'être mutée dans leur région d'origine, au nord-est de la France, Christophe, designer chez « Liberté Informatique ! », a déménagé, mais il a réussi à négocier un télétravail quasi intégral. Pour autant, il a dû se résigner à abandonner la vie d'équipe au quotidien pétrie de cette ambiance décontractée et positive qui lui plaisait tant. Et de décrire à regret ces moments de convivialité perdus : les soirées jeux de société, les barbecues au parc près du lieu de travail, etc.

Cette bonne ambiance se nourrit d'une sorte de psychologie positive ordinaire qui conduit à transcender les barrières sociales et hiérarchiques. Sébastien, ingénieur, note que la notion même de hiérarchie au sens classique ne fait plus vraiment sens au sein de cette petite entreprise informatique : « Il n'y a pas vraiment de notion de hiérarchie. » Chez « Liberté Informatique ! », les échanges à table sont très informels et décontractés, à tel point que la présence du cofondateur de l'entreprise, Martin, ne semble pas devoir refréner la liberté de ton. Un faible formalisme semble ainsi présider aux rapports hiérarchiques chez « Entrepôt Libéré ! », où le directeur lui-même est proche et accessible : on le tutoie ; il est présent au quotidien sur le terrain. Pour une part, il se fond dans la masse. Nombre de magasiniers se réjouissent de ces fonctionnements moins inégalitaires et plus individualisés sur un plan hiérarchique, qui introduisent une proximité souvent perçue comme inédite.

Les salariés peuvent se tenir pour responsables de cette bonne ambiance. Il peut en résulter, du point de vue ici des magasiniers de l'entrepôt logistique étudié, une sorte de quasi-devoir de bonne humeur. D'aucuns cherchent à endosser une sorte de charisme positif supposé entraîner les autres avec eux dans leur sillage. Cette humanisation ne procède pas d'une génération spontanée, mais procède plutôt de l'engagement des salariés et, plus fondamentalement encore, de la main visible des managers. Dans cette perspective, les pauses constituent des moments de convivialité encouragés par l'entreprise pour nourrir la bonne ambiance et, par extension, comme temps en apparence improductifs mais qui présentent un intérêt pour le travail en lui-même. L'entrepôt logistique a institué la gratuité du café en dotant chaque équipe d'une machine à café que chacun peut utiliser à sa guise. Cette initiative est visiblement une réussite. Les salariés n'en ont manifestement pas abusé et la productivité a continué à augmenter, sans doute aussi parce que, durant ces temps de pause autour de la machine à café, des problèmes se résolvent sans qu'il soit nécessaire d'organiser des réunions à cet effet, et ce, avant même que la situation ne puisse dégénérer. De même, Jean-Yves, le directeur de l'entrepôt logistique, s'est mis derrière les fourneaux à l'occasion d'un Mardi gras afin de faire des crêpes à destination de l'ensemble de ses collaborateurs. Mais Jean-Yves, le directeur, ne sait pas faire que de bonnes crêpes. Il concourt notamment à l'organisation de journées conviviales à l'occasion desquelles tout l'entrepôt se retrouve, par

exemple lors d'un déplacement de loisir. Le management se veut donc résolument actif sur ce terrain de la bonne ambiance et de la psychologie positive en actes.

*Responsabilisation et endossement
des catégories managériales*

La responsabilisation induite par l'individualisation conduit les salariés à raisonner, pour ainsi dire, comme le management et comme leurs managers. Ils endossent en partie les catégories managériales. Ici, l'individualisation enrôle au sens où elle produit une forme de domination symbolique, c'est-à-dire une imposition intériorisée de la vision du monde du management et des managers.

L'individualisation génère un endossement, non seulement technique mais encore moral, des responsabilités, bien incarnées par Rosa, magasinnière au sein d'« Entrepôt Libéré ! ». Elle prend en effet tellement au sérieux sa responsabilité de gestion des planings que sa supérieure hiérarchique elle-même lui dit qu'elle est « pénible » à ce sujet. Les responsabilités ainsi confiées alimentent précisément le sens des responsabilités des salariés. Dans ce cadre, les salariés déclarent faire un usage responsable de leurs responsabilités, notamment les magasiniers chez « Entrepôt Libéré ! » qui doivent dégager, sur leurs tâches ordinaires de magasiniers, des moments pour leurs missions. C'est que l'activité exerce une telle tyrannie au sein de l'entrepôt logistique que les magasiniers en ont largement intériorisé les exigences.

Il en découle une extension du domaine de la responsabilisation qui conduit jusqu'à l'endossement des catégories managériales proprement dites. Les salariés endossent alors des habits de managers en reprenant à leur propre compte, et sans jamais l'énoncer comme tel, les notions, les raisonnements, la vision du monde du management. On mesure alors à quel point les catégories managériales sont parvenues à infuser dans les têtes salariales. Il faut dire que les tâches dévolues dans la logique managériale d'individualisation placent *de facto* les salariés en position managériale, au sens où ils sont tenus de procéder à des arbitrages sur différents sujets à la manière de leurs managers. C'est ainsi que, décrivant l'autonomie dont il bénéficie dans la gestion de son propre planning, un magasinier au sein d'« Entrepôt Libéré ! » met en lumière le

sentiment de liberté mais aussi de responsabilité qui en résulte, et qui le conduit à programmer son planning non seulement selon ses propres impératifs mais encore, et de sa propre initiative, selon les impératifs de l'entrepôt, notamment lorsqu'il se réfère à la « courbe d'activité ». La boucle est bouclée de cette responsabilisation managériale qui responsabilise les individus et les « managérialise » en quelque sorte. Toutefois, cette emprise managériale, qui est la face la plus explicite de la domination symbolique consécutive à l'enrôlement, n'est que partielle. Les salariés conduisent dans le même temps une critique souvent vive de l'individualisation, comme nous allons le voir dans le point qui vient.

LES SALARIÉS ET LA DOUBLE CRITIQUE DE LA « LIBÉRATION »

Si l'individualisation « nouvelle manière » enrôle, elle fait dans le même temps l'objet d'un ensemble de critiques empruntant deux directions distinctes. D'une part, les salariés mettent en cause une individualisation en demi-teinte et critiquent, dans cette perspective, l'incomplétude de l'individualisation : c'est la frustration devant les hiérarchies et les cloisonnements qui subsistent, la frustration également devant le fait de ne pas avoir été entendu, le sentiment d'injustice salariale, à la limite parfois du sentiment d'exploitation, ou encore la mise à l'épreuve de l'ego dans des fonctionnements moins inégalitaires. D'autre part, les salariés soulignent que, dans bien des cas, l'individualisation va trop loin. Dans cette perspective, ils critiquent les excès de l'individualisation et déplorent le manque de cadrage hiérarchique et de verticalité, ou encore le manque de formalisme des relations. Sur ce versant, ils sont susceptibles de fustiger les excès de la « libération » lorsqu'elle laisse le champ libre aux « profiteurs » de l'autonomie et à des jeux de pouvoir débridés qui ne sont pas sans apparenter le lieu de travail à une sorte de « jungle ».

Une individualisation en demi-teinte, ou la critique de l'incomplétude de l'individualisation

Les salariés développent, pour une part, la critique d'une individualisation qui demeure en demi-teinte et ne va pas au bout de ses promesses. C'est tout d'abord la frustration devant les hiérarchies

et les cloisonnements qui subsistent, alors même que l'individualisation était supposée les faire disparaître ou, *a minima*, les réduire à la portion congrue. Emmanuelle, cadre en charge du marketing chez « Liberté Informatique ! », décrit en creux sa petite frustration de travailler dans une entreprise où normalement les relations devraient être totalement décloisonnées, mais où, en réalité, les développeurs apparaissent encore comme un univers quelque peu à part avec lequel il n'est pas toujours facile d'entrer en relation. Ces développeurs s'auto-intitulent d'ailleurs les « techos » les « geeks » ou, pour les « techos » du monde du logiciel libre, les « barbus », comme une manière pour eux de s'affubler de noms leur permettant de se distinguer du commun et de mettre à distance les autres salariés. Il en résulte une forme de barrière *de facto*, bien que ce ne soit là nullement l'intention de l'entreprise. Son travail au sein de l'*open space*, à proximité des développeurs, s'apparente dès lors, selon elle, à une sorte d'expérience anthropologique. Dans un monde largement horizontalisé, il demeure une stratification de l'organisation et des rapports de domination qui se nouent en son sein, en dépit des objectifs affichés. L'entreprise n'est pas parvenue à pleinement égaliser les relations et si les « techos » ne constituent pas des supérieurs hiérarchiques, ils constituent une élite technique porteuse dans ce secteur informatique de la source de la légitimité. Les hiérarchies sont moins visibles, mais les frontières, elles, sont là.

De même, dans une entreprise comme « Liberté Informatique ! » qui entend promouvoir une plus large association de chacun au processus décisionnel, des cadres font état de leur frustration lorsqu'ils ont le sentiment de ne pas avoir été véritablement entendus. La frustration domine en effet lorsque l'idée proposée ne peut être développée faute d'argent, ou lorsqu'une décision finale ne correspond pas à ce que souhaitait ou proposait la personne. L'individualisation affichée ne tient pas toutes ses promesses, puisque la proposition émanant d'en bas se trouve *de facto* ajournée ou écartée pour diverses raisons. Pour autant, ces cadres sont loin de faire de cette frustration un *casus belli* avec l'entreprise. La frustration est là sans menacer les ressorts de l'engagement et, plus encore, sans saper les fondements de la croyance en l'individualisation promue par le management de l'entreprise. Il faut dire que la frustration est l'objet d'une sorte de gestion stratégique et organisationnelle visant à la surmonter. Des techniques permettant, selon la formule

de Goffman [1989], de « calmer le jobard », c'est-à-dire d'apaiser la frustration, sont déployées, auxquelles sont également susceptibles de prendre part... les salariés frustrés eux-mêmes, lorsque cela concerne un collègue.

Au sein de l'entrepôt logistique, le salaire cristallise les mécontentements. Tout d'abord, parce que ce salaire apparaît trop faible au regard de la prise de missions. Les magasiniers développent alors l'argument selon lequel, dans la mesure où la montée en responsabilités ne trouve pas de véritable traduction salariale, il devient dans ces conditions impossible d'en demander trop aux gens. C'est pourquoi, Ludivine, magasinière pourtant encline à endosser des missions, note ses éventuels dépassements horaires. Cela montre également que l'enrôlement des salariés n'est pas inconditionnel et n'exclut pas un certain formalisme. Mais la critique de l'incomplétude de l'individualisation à partir de la question salariale ne s'arrête pas là chez « Entrepôt Libéré ! », elle conduit même à l'expression d'un sentiment d'exploitation. Du point de vue de Ludivine, la modicité des salaires au sein d'une entreprise qui pratique abondamment la dévolution de responsabilités est à l'origine d'un triple sentiment d'injustice. Au niveau le plus élémentaire, le sentiment d'injustice concerne le rapport déséquilibré entre les contributions demandées et les rétributions garanties. Mais le sentiment d'injustice salariale se déploie également sur le plan du rapport très inégal entre rétribution des salariés et chiffre d'affaires de l'entreprise. Enfin, il se rapporte à l'écart pouvant exister entre les salaires pratiqués au sein de l'entreprise et les salaires pratiqués ailleurs que dans le secteur logistique. Les fonctionnements moins inégalitaires typiques des démarches de responsabilisation sont loin d'éteindre les sentiments d'injustice, notamment parce que la démocratisation des responsabilités ne s'accompagne ni d'une démocratisation des salaires ni, comme le souligne Romane, d'une démocratisation des titres, puisque ces derniers ne concordent pas, tant s'en faut, avec les responsabilités effectivement exercées, notamment dans son cas en matière RH. Romane n'est toujours officiellement reconnue que comme hôtesse d'accueil en dépit de son engagement et surtout de ses responsabilités. Du point de vue des salariés, l'individualisation se présente en définitive comme très largement incomplète au sein des deux établissements.

*Une individualisation qui va trop loin, ou la critique
des excès de l'individualisation*

Dans le même temps, les salariés critiquent également les excès de l'individualisation. Ils soulignent alors que, dans bien des cas, l'individualisation va trop loin et débouche sur un cadrage hiérarchique, une verticalité, ou encore un formalisme insuffisant. C'est là un résultat fort, et peut-être assez contre-intuitif, de notre enquête : les salariés ne se cantonnent pas à une critique de l'incomplétude de l'individualisation mais développent également une critique de ses excès.

Les excès de l'individualisation tiennent tout d'abord à un manque de cadrage hiérarchique. Ici, le régime des égaux est susceptible de faire mal à l'ego, lorsque l'individu y est à ce point érigé en souverain [Ehrenberg, 2010], qu'il est libre de se donner ses propres objectifs et qu'il est susceptible d'éprouver, en conséquence, le besoin d'être aidé et rassuré par un encadrant face à un risque d'échec vécu dès lors comme très personnel. Ici, le manque de cadrage engendre de la frustration parce que l'attente d'attestation et de validation des initiatives prises n'étant pas satisfaite, les dossiers n'avancent pas comme souhaité, compromettant ce faisant les fondements mêmes du travail en autonomie. Les salariés considèrent en effet, pour beaucoup d'entre eux, que l'autonomie se conjugue avec un encadrement hiérarchique dans une certaine mesure, contrairement à ce à quoi l'on pourrait s'attendre *a priori*, à savoir une demande de ne plus dépendre du tout des chefs. Rien de tel ici, pour l'essentiel.

Le manque de cadrage hiérarchique est d'autant plus vivement critiqué qu'il est susceptible de générer désunion et désordre au sein du collectif de travail. À la question, que des tiers extérieurs pourraient se poser, de ce qu'il advient concrètement lorsque les innovations managériales mises en œuvre se soldent par des problèmes au sein de l'entreprise, Ludivine chez « Entrepôt Libéré ! » explique que, lorsqu'il n'y a plus du tout de hiérarchie, ou du moins lorsque le chef laisse trop de liberté à ses encadrés, comme cela fut un temps le cas au sein de son équipe, une lutte pour le pouvoir laissé vacant s'engage au sein du collectif, à l'origine d'importantes sources de tensions. C'est en quelque sorte une critique des excès de la liberté, alors même que, sous le « régime » taylorien, la critique

des salariés portait plus volontiers sur les excès du contrôle sous toutes ses formes. Le chef peut ainsi faire figure de recours nécessaire aux yeux des magasiniers, par exemple en cas de désaccord entre pairs sur la décision à prendre en matière de recrutement.

Au fond, du point de vue de beaucoup de salariés, les organisations se révèlent inefficaces lorsqu'elles poussent trop loin la mise en œuvre des principes qu'elles proclament. Pour beaucoup, l'efficacité se tient davantage dans une sorte de point d'équilibre entre audace réformatrice et sécurité hiérarchique. Sébastien, ingénieur chez « Liberté Informatique ! », manie l'image d'un maul de rugby au sein duquel les joueurs d'une même équipe, faute de *leader* qui sent où il faut pousser collectivement et qui le dit aux autres, pousseraient dans des sens différents jusqu'à l'effondrement du maul. Une organisation trop horizontale apparaît à bien des égards inefficace. C'est là le revers, au sein de « Liberté Informatique ! », d'une agilité et d'une collégialité par ailleurs jugées de manière plutôt positive. Tout est affaire de mesure et Sébastien souligne qu'« il faut un peu des deux », de l'individualisation et des fonctionnements hiérarchiques un peu plus traditionnels. Les salariés ne refusent pas l'individualisation, mais plaident simplement en faveur d'une sorte d'individualisation bien tempérée. Ils se montrent moins royalistes que le roi. Chez « Liberté Informatique ! », l'absence parfois d'évaluation, pourtant conforme en toute rigueur à l'esprit d'une organisation se reconnaissant dans le modèle de l'entreprise libérée, ne convient pas à Emmanuelle et à d'autres de ses collègues. Ils veulent remettre du formalisme, un formalisme nouvelle manière bien sûr, c'est-à-dire qu'en lieu et place de la dramaturgie très formaliste de l'entretien individuel annuel, ces cadres de « Liberté Informatique ! » souhaitent que les entretiens prennent la forme d'échanges réguliers mais brefs et peu formels. C'est là une demande de formalisme bien tempéré dans une organisation peu formalisée.

*

En définitive, le *management* libéré et ses « doubles » n'apparaissent pas comme quelque chose d'exotique, ni comme un rideau de fumée. La volonté affichée de responsabiliser ne relève pas d'une mise en scène : elle s'incarne dans un ensemble de dispositifs et

d'actes concrets mis en place par les directions. Pour une part, les salariés semblent d'ailleurs y trouver leur compte, notamment du point de vue de l'intérêt intrinsèque du travail. L'entreprise libérée et ses « doubles » parviennent ainsi à enrôler à leur suite, et les travailleurs endossent les catégories de pensée managériales. Dans le même temps, les salariés ne décrivent pas pour autant leurs entreprises comme des paradis. D'un côté, ils tiennent la chronique d'un monde avec des opportunités et des fonctionnements moins inégalitaires. De l'autre, ils adressent un ensemble de critiques à leurs entreprises.

Tout d'abord, à leurs yeux, leurs entreprises ne vont pas assez loin dans une responsabilisation véritable. Par exemple, des pans importants de la décision, ceux qui touchent notamment aux orientations stratégiques de l'entreprise, leur échappent. Les entreprises libérées ne sont pas des démocraties, tant s'en faut. Ce n'était de toute façon pas l'ambition de leurs promoteurs. Se trouve ainsi reconduite une ligne de partage des plus traditionnelles entre le niveau de l'organisation du travail, qui fait la part belle ici à la responsabilisation du plus grand nombre, et celui du capitalisme, où le pouvoir patronal continue à prévaloir. À l'inverse, les salariés critiquent leurs entreprises, parce qu'elles vont trop loin dans le processus d'individualisation. Si elle procure un ensemble de bénéfices aux individus, la responsabilisation leur pèse et d'aucuns pointent les dégâts d'une individualisation excessive. Dans ce contexte, l'autorité est susceptible de rassurer les travailleurs [Sennett, 1981], du moins une autorité « bien tempérée » capable de conjurer les risques associés à la responsabilisation (les possibles désordres, le poids de la culpabilité, etc.) sans pour autant dessaisir les salariés de leur autonomie et de leurs prérogatives.

Au fond, l'enquête fait apparaître comment ces innovations managériales donnent naissance à des formes d'engagement critique des salariés, sachant que l'attente démocratique projetée sur le travail apparaît elle aussi à tous égards « bien tempérée » dans les discours recueillis. Tout se passe comme si ces innovations permettaient aux managers de répondre à une demande démocratique [Ferreras, 2007 ; Cukier, 2018] en en bornant par là même l'horizon.

BIBLIOGRAPHIE

- CARNEY B.-M. et GETZ I. (2012), *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Fayard, Paris (1^{re} éd. 2009).
- CUKIER A. (2018), *Le Travail démocratique*, PUF, Paris.
- EHRENBERG A. (2010), *La Société du malaise*, Odile Jacob, Paris.
- FERRERAS I. (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Presses de Sciences Po, Paris.
- GOFFMAN E. (1989), « Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec », in CASTEL R., COSNIER J. et JOSEPH I. (dir.), *Le Parler frais d'Erving Goffman*, Éditions de Minuit, Paris.
- LALLEMENT M., MARRY C., LORIOL M., MOLINIER P., GOLLAC M., MARICHALAR P. et MARTIN E. (2011), « Maux du travail : dégradation ou recomposition ? », *Sociologie du travail*, vol.° 53, n° 1.
- LANDIVAR D. et TROUVÉ P. (dir.) (2017), « Éprouver les entreprises libérées », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 56.
- PETERS T. (1993), *L'Entreprise libérée*, Dunod, Paris (1^{re} éd. 1992).
- SENNETT R. (1981), *Autorité*, Fayard, Paris (1^{re} éd. 1980).
- UGHETTO P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail*, FYP Éditions, Limoges.