

LES ESPACES DE DISCUSSION DANS UNE ADMINISTRATION LIBÉRÉE : ENTRE NOUVELLES PRESCRIPTIONS ET INVISIBILISATION DU TRAVAIL

[Marine de Ridder](#)

ARIMHE | « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise »

2022/3 n° 48, Vol. 11 | pages 49 à 76

ISSN 2259-2490

DOI 10.3917/rimhe.048.0049

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-rimhe-2022-3-page-49.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour ARIMHE.

© ARIMHE. Tous droits réservés pour tous pays.

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.

Article de recherche

Les espaces de discussion dans une administration libérée : entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail.

Marine DE RIDDER¹²

Résumé :

Alors que les idéologies managériales basées sur l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs intéressent les praticiens et interrogent les chercheurs en gestion, cet article porte sur les espaces de discussion du travail des entreprises libérées. La libération des organisations est abordée comme une philosophie gestionnaire visant à supprimer les pratiques managériales fondées sur le contrôle et le commandement au profit d'une plus grande liberté pour les travailleurs. Si la libération consiste à décentraliser les prises de décision et à encourager l'autogestion des équipes, nous supposons qu'elle s'accompagne d'un renouvellement des modalités de dialogue sur le travail, que nous explorons en mobilisant le modèle de management des espaces de discussion du travail. À l'aide d'une étude de cas dans une administration publique, nous caractérisons d'abord l'ensemble des espaces de discussion du travail identifiés pour, ensuite, mettre en évidence leurs pratiques et leurs objets. Cela nous amène à identifier une transformation des prescriptions à l'œuvre ainsi que les effets de ces nouvelles pratiques de dialogue, notamment, une invisibilisation du travail réel dans certains espaces de discussion du travail. Nous discutons alors des possibilités et des limites qu'offre l'entreprise libérée en termes de management par le dialogue.

Mots-clés :

Entreprise libérée, espaces de discussion du travail, prescriptions au travail, invisibilisation du travail.

¹² Post-doctorante, Sciences de gestion, ICHEC Brussels Management School, Université catholique de Louvain - marine.deridder@ichec.be

***Article de recherche* : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

Abstract:

As managerial ideologies based on worker autonomy and empowerment continue to interest practitioners and question management researchers, this article focuses on the discussion spaces of liberated enterprises. The liberation of organizations is approached as a managerial philosophy aimed at removing managerial practices based on control and command, in favor of greater liberty for workers. If liberation consists in decentralizing decision-making and encouraging team self-management, we assume that it is accompanied by a renewal of the methods of dialogue on work, which we explore by mobilizing the model of management of spaces of discussion. Using a case study in a public administration, we first characterize the set of work discussion spaces identified and then highlight their practices and objects. This leads us to identify a transformation of the prescriptions at work as well as the effects of these new dialogue practices, in particular, an invisibilization of real work in certain work discussion spaces. We then discuss the possibilities and limits offered by the liberated company in terms of management through dialogue.

Keywords:

Liberated enterprises, work discussion spaces, prescriptions at work, invisibilization of work.

Introduction

Depuis plusieurs années, l'entreprise dite libérée fait l'objet d'un intérêt important de la part des praticiens et des chercheurs en gestion (Mattelin-Pierrard et al., 2020). Cette philosophie managériale rejoint les nombreuses initiatives visant à questionner les modes de management des organisations (Laloux, 2014 ; Nayar, 2010). Selon Getz (2017), la libération signifie transformer les pratiques et politiques internes fondées sur le contrôle et la méfiance vers des modes d'organisation basés sur la responsabilité et la liberté des membres du personnel. A ce jour, les recherches scientifiques sur les expériences de libération d'organisations rapportent des résultats contrastés. D'une part, certains soutiennent que la libération pourrait améliorer le niveau de bien-être des travailleurs (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2019). D'autre part, des chercheurs questionnent les rapports de pouvoir, d'autorité et de domination passés sous silence par ses ambassadeurs (Daudigeos et al., 2021 ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015).

Dans cet article, nous tentons de comprendre comment les valeurs prônées, d'autonomie, de liberté et de responsabilité, transforment les pratiques et les règles du jeu concernant la manière dont les personnes dialoguent sur leur travail au quotidien (Frémeaux et Taskin, 2019 ; Picard, 2015). Pour saisir les enjeux du dialogue sur le travail, nous nous appuyons sur les travaux de recherche de Detchessahar (2013) liés à la santé au travail concernant les espaces de discussion du travail, en mobilisant l'approche extensive développée par Abord de Chatillon et Desmarais (2017), pour les définir comme tout espace où se déroulent des discussions entraînant des répercussions sur le travail. Notre étude s'est focalisée sur les espaces de discussion du travail dans une administration publique belge dite libérée, *Mobility*, avec pour objectifs de les caractériser en contexte « libéré » et d'en identifier les effets sur le dialogue sur le travail. Notre recueil de données se compose d'entretiens semi-directifs, d'observations non participantes et d'une analyse documentaire. Les résultats de notre analyse montrent que l'application concrète de la philosophie managériale mène à une transformation des pratiques mises en œuvre pour dialoguer. Nous observons aussi les objets de la discussion et montrons que peu d'aspects stratégiques sont délibérés collectivement. Nous identifions d'autres effets sur le dialogue sur le travail tels qu'une transformation des prescriptions à l'égard des travailleurs. Par ailleurs, nous constatons une forme d'invisibilisation du travail réel liée à certaines nouvelles pratiques de discussion.

Cet article est structuré en quatre parties. Nous nous intéressons, dans un premier temps, aux concepts d'entreprise libérée et d'espaces de discussion du travail, notamment en montrant leur caractère normatif. Ensuite, nous présentons la démarche méthodologique choisie et présentons *Mobility*, le cas retenu. Nous exposons alors les résultats de notre analyse en caractérisant les espaces de discussion observés et clôturons cet article par une discussion.

1. Entreprise libérée et espaces de discussion du travail

Dans cette partie, nous présentons une revue de la littérature sur l'entreprise libérée et les espaces de discussion afin de clarifier les principaux concepts et la problématique de l'étude.

1.1. L'entreprise libérée, une philosophie managériale

Initialement associée à Peters (1992) et son ouvrage intitulé *Liberation management*, l'expression « entreprise libérée » a été ensuite popularisée en 2009 par Carney et Getz (2009) avec la parution de leur livre : *Liberté et Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Dans cet ouvrage suivi d'autres sur le sujet (Getz, 2016 ; Getz, 2017 ; Getz et al., 2019), ces auteurs suggèrent le déploiement d'une philosophie managériale qui aurait pour vertu de réconcilier le bonheur au travail et la performance organisationnelle (Jaouen et Sammut, 2019). D'après Getz et Carney (2016, p.325), les entreprises libérées sont « conçues pour répondre aux besoins universels de leurs salariés, afin qu'ils trouvent l'automotivation nécessaire pour acquérir maîtrise et bonheur ». Libérer une organisation permettrait de restaurer l'engagement des travailleurs tout en éliminant les coûts liés à un management basé sur le commandement et le contrôle (Carney et Getz, 2009). Getz (2017, p.121) définit ainsi l'entreprise libérée comme une philosophie gestionnaire qui consiste à « conférer aux salariés une liberté et une responsabilité totales d'entreprendre l'action qui leur semble la meilleure pour leur entreprise, et non celle qui leur est imposée par leurs supérieurs ou par les procédures ». La littérature n'est toutefois pas consensuelle quant à la définition de l'entreprise libérée. Si plusieurs auteurs la définissent comme une philosophie managériale (Brière, 2017 ; Imhoff, 2017), d'autres se réfèrent plutôt à une innovation managériale (Antoine et al., 2017 ; Fox, 2020) ou encore une forme organisationnelle (Holtz, 2017).

Pourtant, en soi, la philosophie managériale proposée par Getz et Carney (2016) est peu novatrice (Gilbert et al., 2017). La participation est, en effet, au cœur des préoccupations managériales depuis le siècle dernier (Boltanski et Chiapello, 1999). L'entreprise libérée fait ainsi partie des nombreuses initiatives managériales visant à transformer les organisations vers plus d'autonomie et de responsabilisation des travailleurs, au même titre que les pratiques de management participatif (Juechter, 1982), les *self-managing organizations* (Lee et Edmondson, 2017) ou encore l'entreprise opale (Laloux, 2014). Les publications de Getz n'en sont pas moins devenues très populaires et son ouvrage coécrit avec Carney (2009) a été traduit dans 7 langues et s'est vendu en milliers d'exemplaires. Sa philosophie managériale est considérée comme ayant au moins eu le mérite de résonner au sein de la communauté des praticiens comme des chercheurs en sciences de gestion (Mattelin-Pierrard et al., 2020). Un mouvement fut d'ailleurs créé autour de cette notion, avec des événements tels que le « Campus de l'entreprise

**Article de recherche : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

libérée ». En outre, des dirigeants ayant expérimenté « la libération » sont devenus conférenciers ou encore auteurs pour partager leurs expériences en la matière (Gérard, 2017 ; Zobrist, 2020). D'après Chabanet et ses collègues (2017), cette large diffusion tient à la capacité de Getz et Carney de présenter des cas concrets documentés et une proposition théorique simple. Pour d'Iribarne (2017) le succès de cette philosophie managériale est lié au besoin de sortir des injonctions paradoxales toujours plus nombreuses auxquelles sont soumis les travailleurs. D'autres auteurs rejoignent ce constat selon lequel les nombreux outils de gestion liés à la financiarisation de la gestion ont déconnecté les managers des réalités du terrain et ont amené les salariés à subir une forme de surdité du management, au détriment de leur épanouissement dans le travail (Detchessahar, 2013 ; Detchessahar et Journée, 2007 ; Linhart, 2021 ; Ughetto, 2018). Ces conditions de travail auraient favorisé des comportements de retraits et de désengagement des travailleurs (Detchessahar, 2019) qui auraient poussé les dirigeants à s'ouvrir à de nouvelles approches pour restaurer l'engagement des travailleurs. D'après Detchessahar (2019, p.22), « la « libération » en dit long sur la prise de conscience de l'emprisonnement bureaucratique ou du corsetage extrême auxquels sont soumis les collaborateurs de l'entreprise contemporaine ». Enfin, Imhoff (2017) considère qu'elle répond aux évolutions axiologiques de notre société consacrant une place grandissante à l'humanisme, au partage et à la solidarité.

Ces six dernières années, de nombreuses recherches ont porté sur les entreprises libérées (Mattelin-Pierrard et al., 2020). Certaines ont exploré le processus de transformation des organisations pour comprendre les enjeux de la « libération » (Aigouy et Granata, 2017 ; Fox, 2020 ; Fox et Pichault, 2017 ; Mattelin Pierrard et Dubouloz, 2019), notamment dans le contexte des PME (Hauch et Loufrani-Fedida, 2020). D'autres se sont penchées sur l'adéquation entre les entreprises libérées et les transformations du travail et de l'emploi (Coutrot, 2018 ; Dalmas et Lima, 2016 ; Holtz, 2017) ou encore sur la question du bien-être dans ces organisations (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2019). Sferrazzo et Ruffini (2019) et Shymko et Frémeaux (2021) ont investigué, respectivement, comment l'idéal de liberté se traduit dans les dispositifs de GRH, et comment les travailleurs eux-mêmes contribuent à l'imaginaire de la libération. Certains auteurs ont posé un regard très critique sur la philosophie managériale de l'entreprise libérée (Chabanet et al., 2017), comme le collectif des MECREANTS (2015)¹³ qui dénonce une démarche essentiellement commerciale. Des chercheurs ont exploré le vécu expérimenté par les travailleurs dans les entreprises libérées (Brière, 2017 ; Daudigeos et al., 2021 ; Picard, 2015 ; Picard et Islam, 2020 ; Rousseau et Ruffier, 2017) avec des

¹³ 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*, Livre blanc - https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=2879

***Article de recherche* : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

résultats contrastés. Ainsi, par exemple, Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015) remettent en question la latitude réelle des travailleurs dans leurs prises de décision. Cultiaux et Léon (2019) montrent les facettes délicates de la question du pouvoir. D'autres encore soulignent l'existence d'une domination insaisissable dans l'entreprise libérée (Daudigeos et al., 2021) ou encore des situations violentes d'exclusion pour les travailleurs qui n'adhèrent pas à la vision du « leader libérateur » (Picard et Islam, 2020). La question du contrôle a également été étudiée (Gilbert et al., 2020), le contrôle hiérarchique ne disparaissant pas en contexte libéré, mais se combinant à d'autres formes de contrôle telles que le contrôle par les valeurs, le contrôle par les pairs ou encore le contrôle néo-normatif. Quant à Picard (2015), elle invite les chercheurs à explorer les pratiques de discussion dans les entreprises libérées, à la suite de l'identification de « côtés sombres » dans les dynamiques de certains espaces supposés participatifs. De la même façon, Frémeaux et Taskin (2019) soulèvent la question de la possibilité d'un management par le dialogue, notamment *via* la revalorisation de la profession des gestionnaires qui deviendraient des animateurs d'espaces de dialogue mais avec des objets de délibération peu explicites. Landivar et Trouvé (2017, p.58) en référence à Clot (2010) suggèrent d'étudier si les entreprises libérées sont « parvenues, mieux que d'autres, à ouvrir de nouveaux champs de délibération démocratique autour des conceptions de la qualité et du « travail bien fait » ? ». De même, selon Ughetto (2018, p.131) la régulation du travail est un enjeu à étudier dans ces organisations ainsi que le rôle des animateurs du dialogue au risque que la liberté et l'autonomie offertes ne deviennent un « facteur d'isolement et parfois de détresse ». En s'intéressant à la capacité d'innovation et la qualité de vie au travail, Colle et ses collègues (2017) soulignent également l'importance d'étudier les espaces de discussion et leurs outils qui nourrissent le lien social dans les organisations libérées. Selon Rousseau et Ruffier (2017), il est important de mener des travaux sur les canaux de mise en discussion que les auteurs considèrent plus flous et sujets à des conflits de logiques. Enfin, Linhart (2021, p.216) affirme qu'une question à se poser à propos de l'entreprise libérée, est dans quelle mesure celle-ci offre « la possibilité de débattre autour des enjeux fondamentaux du travail ». La délibération sur le travail semble, en effet, considérée comme une voie permettant de résoudre les tensions constitutives des approches démocratiques en entreprise (Brasseur et Gomez, 2019).

Au regard de cette revue de la littérature, dans cet article, nous nous positionnons dans l'approche de l'entreprise libérée comme philosophie managériale avec pour objectif d'étudier comment les valeurs qu'elle prône sont susceptibles de transformer, de façon contextualisée, les espaces de discussion sur le travail et leurs pratiques.

Article de recherche : **Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

1.2. Le modèle de management des espaces de discussion du travail

Inspirée de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1979) et des travaux de Bakhtin en philosophie (Bakhtin, 1970 ; Clot, 2019 ; Holquist, 2003 ; Tylkowski, 2011), le modèle des espaces de discussion du travail (EDT) invite à penser la place du dialogue sur le travail dans les organisations. Généralement associé à la question de la santé au travail, il vise à permettre de (ré)instaurer un management par le dialogue dans les organisations (Detchessahar, 2011a ; Detchessahar et Grevin, 2009). Les EDT portent parfois des appellations différentes telles que les espaces de délibération ou encore les espaces de dialogue (Damothe et Grégoire, 2013 ; Detchessahar, 2019). De nombreuses recherches dans diverses disciplines ont été menées sur ce sujet : en gestion (Detchessahar, 2011b), en ergonomie (Casse et Caroly, 2017 ; Piney, 2015 ; Rocha et al., 2017), ou encore en sociologie (Dujarier, 2015). Les auteurs suggèrent que les EDT permettent d'éviter les confusions pour des travailleurs inévitablement soumis à des prescriptions sinon contradictoires, du moins en tension (Detchessahar, 2013). Une ingénierie d'EDT est déployée pour (re)créer du dialogue sur le travail opérationnel entre les différents niveaux de l'organisation (Detchessahar et al., 2015). Cette ingénierie de la discussion est généralement composée des substrats matériel et conventionnel (ou culturel). Le substrat matériel vise à définir, par exemple, la fréquence des échanges, les lieux ou les objets de la discussion. Le substrat conventionnel a pour objectif de développer « une communication managériale fondée sur le dialogue, des modalités de prise de décision s'appuyant sur la collégialité et un rapport à l'autorité permettant la subsidiarité » (Detchessahar et al., 2015, p.64). Le modèle des EDT se présente, dans ce cadre, comme une proposition normative de gestion. Il est largement décrit, notamment, dans l'ouvrage intitulé *L'entreprise délibérée* de Detchessahar (2019). Appelé « management par la discussion » ou « management du travail » (Detchessahar, 2013 ; Grimand et al., 2017), ce modèle de management vise le rétablissement du pouvoir d'agir des travailleurs, et par ce biais, l'amélioration de leurs conditions de travail et de leur santé (Detchessahar, 2013). L'objectif du management par la discussion est de mettre en place les conditions qui permettront aux EDT de devenir des opérateurs de santé, des espaces de prise de connaissance des difficultés du travail, de reconnaissance pour les travailleurs (Detchessahar, 2013), de création de confiance entre les membres de l'organisation (Van Belleghem, 2015) et, enfin, une source de bien commun pouvant renforcer la coopération (Moneyron, 2019). D'après Conjard et Journoud (2013), le management par la discussion est fondé sur trois éléments fondamentaux et interdépendants : (1) l'importance d'équilibrer l'autonomie des travailleurs et le soutien organisationnel et managérial ; (2) la mise en place d'une ingénierie d'EDT au sein desquels les travailleurs pourront mettre en débat le travail et l'organisation, notamment au sujet des décalages

***Article de recherche* : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

entre le travail prescrit et le travail réel ; (3) la transformation du rôle des managers intermédiaires comme animateur du dialogue sur le travail.

Dans notre recherche, nous nous appuyons sur les travaux d'Abord de Chatillon et Desmarais (2017) qui proposent une mobilisation alternative, plus extensive de l'approche des EDT. Ces auteurs décrivent en fait deux conceptions, extensive et restrictive, des EDT. La première revient à considérer « que tout type de discussion ayant des répercussions sur le travail peut constituer un espace de discussion » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017, p.17), contrairement à la vision restrictive des EDT selon laquelle ceux-ci n'existent « qu'à travers des conditions particulières : réelle mise en débat du travail réel, prise de décision effective concernant le travail, articulation des différents espaces entre les niveaux hiérarchiques, articulation avec les lieux de régulation » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017, p.17). Dans les deux cas, l'approche des EDT invite, dans la lignée des ergonomes, à considérer les deux dimensions au travail : le travail prescrit et le travail réel (Davezies, 2012). En ce sens, le travail est appréhendé comme un processus complexe qui n'est jamais la simple exécution de la tâche ou de l'activité telle qu'elle a été prescrite par le management (Davezies, 2012 ; Dujarier, 2015). Le travail réel fait référence à l'activité effectivement mise en œuvre, parfois invisible, de la personne, décrite par Coutrot (2018, p.30) comme « ce qu'elle déploie de sensibilité, d'affects, d'intelligence, d'inventivité, d'empathie avec les autres et les choses, afin de surmonter les obstacles et d'atteindre les objectifs assignés par l'organisation ». L'approche des EDT insiste ainsi sur l'importance d'avoir des espaces de discussion pour construire collectivement des solutions aux inévitables décalages entre ces deux dimensions. Les deux approches extensive et restrictive des EDT ont également en commun de s'intéresser aux discussions opérationnelles et stratégiques ainsi qu'à leur articulation (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017). Néanmoins, l'architecture, les conditions d'émergence ainsi que le contenu des discussions peuvent varier d'une conception à l'autre. La conception extensive reconnaît les EDT locaux qui seraient déconnectés de l'ensemble de l'organisation, les espaces pilotés par des intervenants externes ou encore les espaces au sein desquels se déroulent tous types de discussion liée au travail au sens large, y compris au sujet de la stratégie de l'organisation (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017).

L'objectif de notre recherche n'étant pas d'instaurer mais d'observer des EDT dans le contexte particulier des entreprises libérées, nous avons adopté une vision extensive des EDT. Dans ces organisations où la liberté est présentée comme fondamentale, nous interrogeons la place du travail réel et des prescriptions qui se transmettent dans ou par le dialogue. Nos questions de recherche sont, par suite : (1) comment se caractérisent les espaces de discussion en contexte libéré, et (2) avec quel(s) effet(s) sur le dialogue sur le travail ?

2. Méthodologie de l'étude de cas

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons mis en œuvre en 2019 une méthodologie qualitative par l'étude d'un cas unique (Yin, 2014). Dans cette partie, nous le présentons, puis nous précisons les modes de recueil et d'analyse des données.

2.1. Choix et présentation du cas *Mobility*

Nous avons retenu l'administration publique *Mobility* car elle répondait à trois critères spécifiques. Premièrement, la direction de *Mobility* a mis en place un projet de transformation visant la libération de l'organisation. Ensuite, ce projet a débuté en 2014 et n'était plus embryonnaire au moment de l'étude avec un projet global de réflexion sur la manière de se réunir efficacement dans le contexte libéré. Enfin, *Mobility* est souvent présentée en exemple dans les conférences sur le sujet et a participé à un documentaire sur la libération des organisations. Ce cas permet également d'explorer une expérience de libération dans la fonction publique réputée pour sa bureaucratisation.

Mobility est une organisation publique fédérale belge d'environ 1100 travailleurs dont la grande majorité travaille à Bruxelles. Son objectif est la mise en œuvre de la politique de mobilité du gouvernement sur plusieurs aspects tels que la sûreté, la sécurité, la santé, les enjeux sociaux et environnementaux. Elle a aussi pour mission de gérer l'intégration des modes de transport sur le territoire belge et de mettre en œuvre l'accord de coopération sur les infrastructures de transport. L'organisation travaille donc « sous les ordres » du gouvernement en collaboration avec de nombreuses instances belges, comme la Société Nationale des Chemins de fer de Belgique, ou européennes, telles que l'Agence Européenne pour la Sécurité Aérienne. Les membres du personnel de l'organisation sont majoritairement statutaires. Leur statut étant défini par un arrêté royal, l'organisation n'a pas de marge de manœuvre sur la rémunération ou les avantages extra-légaux qu'elle offre à son personnel. Dans le cadre de son projet de libération, la direction a, tout d'abord, reconfiguré totalement les espaces de travail initialement cloisonnés en espaces de bureaux partagés. L'utilisation de la pointeuse a été supprimée au profit d'un système d'horaires flexibles pour les personnes qui le désirent. Plusieurs jours de télétravail ont été également accordés aux fonctions qui le permettent, ceci avant la pandémie. Des groupes de travail ont vu le jour pour définir les nouvelles valeurs de l'organisation et comment celles-ci se concrétiseraient dans le quotidien des travailleurs. Les membres du personnel ont été invités à participer à la décoration des bureaux et à co-définir les règles de vie de ces nouveaux espaces. L'ensemble du projet a été mené en parallèle à une transformation digitale avec l'implémentation et la formation à de nouveaux outils permettant la flexibilité spatio-temporelle de la réalisation du travail. En termes de management intermédiaire, la direction a défini un leadership « à visage humain » et a lancé une série d'actions afin de développer et d'accompagner les managers d'équipe dans leur nouveau rôle de « coach ». La direction

**Article de recherche : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

a, alors, invité les différents départements de Mobility à revoir leurs modes d'organisation du travail afin de soutenir la participation des travailleurs. Enfin, un projet visant à « se réunir efficacement » dans ce contexte libéré a pu voir le jour et s'est traduit par une évolution des pratiques et des objets de discussion.

2.2. Mode de recueil des données

Nous avons procédé au recueil des données par le biais de trois méthodes distinctes : les entretiens semi-directifs, les observations non participantes et l'analyse documentaire. Les données pour cette étude ont été recueillies dans les deux départements de l'organisation qui soutenaient le plus le projet de libération de l'organisation : Support et Business. En termes d'activités de travail, au sein de Support, les personnes s'occupent de gérer le recrutement, l'intégration, la formation ainsi que l'administration globale du personnel de Mobility. Le département Business a pour objectif de réaliser des projets de construction pour la ville de Bruxelles, comme la construction d'une nouvelle station de métro. Notre échantillonnage composé de 29 répondants a privilégié la diversité des fonctions et des genres (annexe 1) avec 1 à 3 entretiens par répondant, soit au total 35 entretiens. Ils ont été outillés par un guide d'entretien (annexe 2) qui comportait deux parties principales : l'une sur le management libéré de l'organisation et l'autre sur les espaces de discussion du travail.

Des observations non participantes ont également été réalisées. D'une part, nous avons passé 39 jours au sein des bureaux de l'organisation. D'autre part, nous avons observé 16 EDT dans les deux départements de l'étude (tableau 1). Nous avons mobilisé une grille d'observation tirée de la littérature sur les EDT (annexe 3).

Tableau 1 : Les 16 observations non participantes des EDT

N°	Espaces de discussion du travail	Département	Date	Durée (min)
1	Réunion ad hoc sur un projet	Support	26/03/19	30
2	Comité de gestion	Support	26/03/19	45
3	Réunion ad hoc sur un travail réalisé	Support	02/04/19	40
4	Stand-up meeting	Support	02/04/19	15
5	Stand-up meeting	Support	09/04/19	6
6	Réunion d'équipe	Support	23/04/19	60
7	Stand-up meeting	Support	23/04/19	10
8	Réunion d'équipe	Support	25/04/19	50
9	Comité de gestion	Business	29/04/19	120
10	Réunion d'équipe	Support	30/04/19	60
11	Réunion d'équipe	Support	30/04/19	60
12	Stand-up meeting	Support	28/05/19	10
13	Comité de gestion	Support	04/06/19	60
14	Réunion ad hoc sur un processus de travail	Business	18/06/19	90
15	Stand-up meeting	Support	09/07/19	20
16	Comité de gestion	Support	18/07/19	75

**Article de recherche : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

Enfin, une collecte de documents internes (chartes, politiques, pages de l'intranet) a permis de compléter le recueil de données. Ce dispositif méthodologique permet la triangulation des méthodes de recueil de données, qui a pour conséquence d'enrichir l'interprétation du phénomène étudié (Thurmond, 2001).

2.3. Mode d'analyse des données

Les entretiens ont été intégralement retranscrits et centralisés avec les notes d'observations et les documents récoltés. Toutes les données ont été analysées à l'aide du logiciel Nvivo12 Plus qui permet de trier et d'organiser les données (Bazeley et Jackson, 2013). Nous avons procédé à une analyse des données en deux temps. La première étape a été l'analyse thématique afin de décrire le projet de libération et les espaces de discussion des départements étudiés. L'ensemble des thèmes et sous-thèmes identifiés ainsi qu'un verbatim illustratif sont présentés en annexe 4. Nous avons ensuite procédé à une analyse par catégories conceptualisantes. Celle-ci consiste à dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture plus conceptuelle et interprétative du matériau recueilli (Paillé et Mucchielli, 2016). Deux grandes sous-catégories sont alors ressorties : l'évolution des prescriptions à l'œuvre dans les EDT ainsi que sa conséquence en termes d'invisibilisation du travail réel (tableau 2).

Tableau 2 : Les 2 sous-catégories conceptualisantes de la grille d'analyse de contenu

Catégorie	Sous-catégories	Définitions	Verbatim illustratif
Prescription de la délibération du travail	Reconfiguration des prescriptions	Description des changements de prescriptions dans les EDT à la suite du projet de libération de l'organisation	« Il y en a deux à qui j'ai fait la remarque qu'ils étaient sur leurs pc. J'ai dit : non, c'est moi qui prends les notes, et donc, j'ai juste mon pc mais les autres, tout le monde doit... ça arrive une fois par mois, et je demande qu'on soit là, on est concentré, on participe » (Natalia, manager, Business).
	Effets de l'évolution : invisibilisation du travail réel	Description d'une invisibilisation du travail réel à la suite de l'évolution des prescriptions	« Ce n'est pas toujours facile d'avoir un aperçu sur leur charge de travail [...] moi je les stimule à parler de leur travail et j'ai une vue un peu plus claire sur ce qu'ils font » (Chloé, manager, Support).

**Article de recherche : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

3. Résultats : des espaces de discussion libérés ?

Les résultats sont présentés en deux parties qui correspondent à nos deux questions de recherche : (1) comment se caractérisent les espaces de discussion en contexte libéré, et (2) avec quel(s) effet(s) sur le dialogue sur le travail ?

3.1. De nombreux espaces pour des objets de discussion opérationnels

Notre démarche empirique nous a permis d'identifier différents EDT dans chacun des deux départements de Mobility : Support et Business (tableau 3).

Tableau 3 : Caractéristiques des espaces de discussion du travail observés

EDT observés	Contenu	Acteurs	Fréquence	Degré de formalisation
Comité de direction	Stratégique	Président, représentant du cabinet ministériel et directeurs	1x/semaine	Formel, règlement d'ordre intérieur qui définit son fonctionnement
Comité de gestion	Stratégique et opérationnel	Directeur, top management, experts (RH, budget, etc.)	Entre 1x/semaine à 1x/mois	Formel, règles sur le PV, l'ordre du jour, etc.
Réunion de services ou du personnel	Opérationnel	Tous les membres d'une direction générale ou de l'encadrement	Entre 0 à 6x/an	Formel, contenu et modalités laissés à l'appréciation des membres du comité de gestion
Réunion d'équipe	Opérationnel	Membres d'une équipe de travail	Entre 0 et 52x/an	Existence, modalités, contenus, fréquence, laissés à l'appréciation du manager de l'équipe
Entretien lié à l'évaluation	Opérationnel	Manager et travailleur	3x/an	Formel, défini par le processus d'évaluation des agents de l'état
Réunion « one to one »	Opérationnel	Manager de l'équipe et travailleur	Entre 1 à 4x/mois	Existence, modalités, contenus, fréquence, définis par le manager
Stand-up meetings	Opérationnel	Directeur, manager et travailleur	1x/semaine	Existence, modalités, contenus, fréquence, définis par tous
Réunions stratégiques	Stratégique	Directeur et managers	1 ou 2x/mois	Existence, modalités, contenus, fréquence, laissés à l'appréciation du directeur de l'entité
Groupes de travail	Opérationnel	Personnes impliquées dans le groupe de travail	Entre 3 et 12x/an	Modalités, contenus, fréquence, définis par le groupe de travail
Intervisions	Opérationnel	Travailleurs ou managers	Entre 3 et 6x/an	Plutôt informel : situations de travail difficiles, fréquence définie par le groupe de travail
Réunion avec organismes externes	Plutôt opérationnel	Travailleurs, managers, directeurs.	Dépendant des situations	Plutôt formel, contenu portant sur le travail
Réunions de chantier	Opérationnel	Travailleurs	Tous les jours	Plutôt formelle, contenu imposé par le cahier des charges du projet de construction, fréquence définie par le contrôleur de chantier.
EDT informels	Plutôt opérationnel	Tous	Tous les jours	Aucune formalisation

Article de recherche : **Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

Au sein de l'équipe Support, trois EDT formels sont les plus majoritairement cités par les membres de l'équipe lorsqu'ils évoquent la discussion sur le travail : le comité de gestion, les réunions d'équipe et les *stand-up meetings*. Le comité de gestion rassemble le directeur du département ainsi que ses collaborateurs directs. Il a lieu une fois par semaine et a pour objectif de partager des informations, passer en revue l'avancement des différentes sous-équipes de Support et de répondre aux questions des différentes personnes. Les modalités sont plutôt formelles. Les réunions d'équipe ont lieu entre 1 à 4 fois par mois et rassemblent les membres de chaque sous-équipe de Support. Chaque sous-équipe est libre de mettre en place le fonctionnement qui lui convient. Les *stand-up meetings* ont lieu une fois par semaine, debout, autour d'une table qui se trouve au milieu du département appelée « la table rayonnante ». Ils ont pour but de partager des informations entre les membres du département. La participation à cet espace de discussion est ouverte à tous les membres du département et libre. Dans l'équipe Business, les EDT mentionnés le plus couramment par les personnes rencontrées sont également les comités de gestion, les réunions d'équipes, mais aussi les réunions de chantier liées aux activités de construction réalisées. Pour de nombreux travailleurs, ce sont les moments les plus importants pour guider l'action collective de travail. Dans l'ensemble, il apparaît que la majorité des EDT observés existait avant le déploiement du projet de libération de l'organisation. Ceux-ci n'ont pas été remis en question car ils sont jugés utiles par de nombreuses personnes rencontrées. La majorité des personnes considère que les échanges informels sont nombreux et contribuent largement à un dialogue sur le travail de qualité.

« Entre un quart d'heure et une demi-heure. On fait un tour, donc on demande à tout le monde, un tour de table, d'annoncer ce qu'ils ont à dire [...] mais tout le monde peut dire « je n'ai pas de point, je n'ai rien à dire » mais on passe vraiment par tout le monde » (Amandine, manager, Support).

« Tout le temps, sur chantier ! Je suis désolé de vous le dire, mais on a que des merdes sur les chantiers. On discute tout le temps. [...] C'est beaucoup de discussions [...] En fait, sur chantier, on ne fait que ça, ça discute tout le temps » (Johan, travailleur, Business).

« Quand il y a des nouveaux points, alors, à ce moment-là, on se prend une réunion dans le coffee corner là-bas et là... tu prends une demi-heure, une heure, selon ce que tu as besoin pour juste resynchroniser tout le monde, être sûrs qu'on va dans la même direction, et qu'on ne va pas dans le mur, mais que ça a du sens » (Alexis, travailleur, Support).

Si les EDT, à l'exception des *stand-up meetings*, n'ont pas changé depuis la libération de l'organisation, leurs pratiques et leurs règles du jeu ont évolué. Par exemple, au sein du département Support, les comités de gestion ont à présent une nouvelle règle, la présidence tournante, qui a été instaurée afin d'éviter que le directeur du service anime toujours la réunion. Par ailleurs, dans ce même service, des pratiques dites « d'intelligence collective » ont été déployées. Elles se traduisent par la présence d'un animateur ou d'un facilitateur ou encore par l'instauration de tours de discussion à

**Article de recherche : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

respecter. Plus précisément, avant la rencontre, un ordre du jour est établi et envoyé aux participants pour validation. Une temporalité pour chaque point amené à l'ordre du jour est définie par la personne amenant le sujet. Un facilitateur est présent et anime la réunion. Il désigne un gardien du temps dès le début de la rencontre et rappelle les règles de la réunion. Chaque point de l'ordre du jour est amené à être précisé quant à sa nature : partage d'information, demande de feedback, consultation des collègues, etc. Les prises de décision se font majoritairement par consentement. Un procès-verbal est rédigé à la fin de la rencontre par l'un des participants.

Les règles des comités de gestion dans le département Support :

« 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. ».

Au sein de Business, deux transformations des EDT ont été observées. Dans le comité de gestion qui réunit le directeur et ses collaborateurs directs, des travailleurs ont été invités à venir présenter leurs projets et à en discuter directement les points. Ce n'est plus le manager d'une équipe qui se présente à la direction mais directement les travailleurs. Par ailleurs, afin d'encourager l'autonomie et la prise de responsabilité, une nouvelle règle a été instaurée à l'initiative des directeurs et des managers. Ainsi, les espaces qui étaient dédiés à évaluer l'état d'avancement du travail des équipes ont été jugés contraire à la philosophie managériale. Dès lors, l'application du principe de subsidiarité a été déclarée et se traduit par la nouvelle règle suivante : si vous ne rencontrez pas de problèmes de budget ou de temporalités dans vos projets, vous ne devez plus rendre de comptes au management de Business.

« Ça [présentation directement par le travailleur] se fait de plus en plus et je trouve que ça marche bien. Ça les valorise, ça leur donne l'opportunité d'expliquer leurs trucs et aussi pour leur management, il y a un visage sur le pilote, sur la personne qui exécute un plan d'action » (Céline, manager, Business).

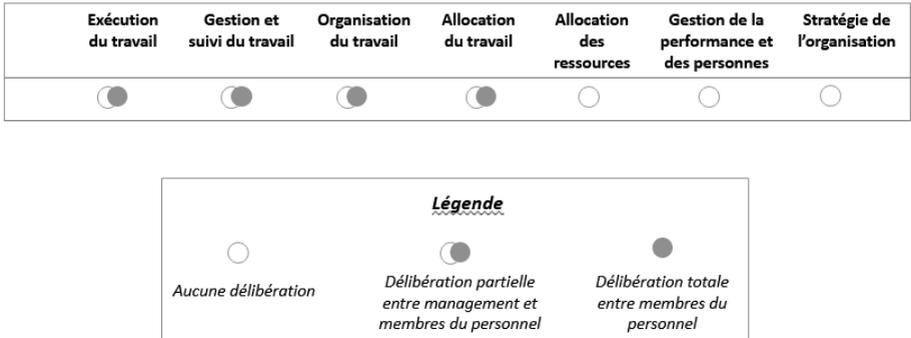
« Tant que vous n'avez pas de gros problèmes, on n'a pas besoin de retour de votre part. C'est un peu platement dit, mais c'est comme ça. En tout cas, pour [mes managers], c'est vraiment ça qui ressort. C'est : vous venez chez nous si vous avez des problèmes, nous, on essaye de vous aider à débloquer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

Nous avons également relevé les objets de discussion. La figure 1, inspirée des travaux de Lee et Edmondson (2017) permet de souligner qu'ils restent très opérationnels et ne relèvent que d'une délibération partielle. En effet, la stratégie de l'organisation, l'allocation des ressources ou encore la gestion de la performance et des personnes ne sont pas discutées au sein des deux départements de l'étude. Par ailleurs, nous n'avons relevé l'existence d'aucune délibération totale, même sur des objets opérationnels.

**Article de recherche : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

Figure 1 : Des objets de discussion opérationnels



3.2. La transformation des prescriptions du travail et ses effets.

Notre analyse des EDT nous amène à identifier une diminution des prescriptions par les managers à l'égard des travailleurs, qui semblent moins les accepter au nom de l'autonomie et de la responsabilisation. Cela semble être accepté par de nombreux managers de proximité.

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

La diminution des prescriptions sur le travail se réalise au profit d'une plus grande prescription sur la délibération sur le travail dans les EDT. Les nombreuses pratiques visant l'intelligence collective ont été imposées dans les EDT au nom de la libération de l'organisation. Or, le recours aux nouvelles règles du jeu est une prescription en soi dans la mesure où elles ont été imposées par le management de l'organisation dans l'objectif de « *se réunir plus efficacement* ». De plus, par la discipline que ces nouvelles règles imposent, les prescriptions sont nombreuses et parfois entravent la qualité du dialogue dans les espaces de discussion. Les personnes ne peuvent pas s'exprimer tant que l'animateur de l'EDT ne leur a pas cédé la parole. Il n'est plus possible non plus de réagir à « *chaud* » 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 a qu'un tour de questions d'approfondissement permis aux autres participants. L'ensemble des règles sont rappelées en début de réunion. La spontanéité dans les échanges et la liberté de s'exprimer sont entravées par les nouvelles prescriptions de la discussion sur le travail. Dans les pratiques les plus prescriptives observées, les tablettes, les ordinateurs et les téléphones portables sont également

**Article de recherche : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

interdits dans les EDT. De nombreux tours de table peuvent être également imposés, notamment pour exprimer des émotions personnelles, à travers des exercices de « *météo intérieure* », par exemple. Ces prescriptions sont justifiées par l'objectif d'obtenir toute l'attention des personnes dans la discussion. Ces nouvelles prescriptions visent à transformer les habitudes de façon à créer des nouvelles dynamiques de dialogue dans l'organisation.

« Parfois c'est mieux, c'est plus facile de changer la méthode pour mettre les points sur les règles plutôt que d'essayer de remettre des règles sur la façon que tu faisais déjà depuis des années. Parce que là, tu vas avoir des discussions sur « ah non, mais moi j'ai appris que c'était comme ça ». Si c'est nouveau pour tout le monde, tout le monde va suivre » (Chloé, manager, Support).

Les nouvelles prescriptions au sein de Support et Business ne sont pas sans conséquence. Si, au sein de Business, la nouvelle pratique visant à inviter les travailleurs à présenter eux-mêmes leurs projets aux comités de direction à la place de leurs managers représente une source de reconnaissance du travail réalisé, il ressort de notre analyse que l'ensemble des nouvelles règles du jeu est de nature à invisibiliser le travail réel. Certains managers ont ainsi affirmé devoir se fier aux retours d'autres collègues pour évaluer la qualité du travail de leurs équipes. N'étant plus amenés à présenter l'état d'avancement de leur travail, certains travailleurs ont ainsi perdu la possibilité d'exposer, dans un EDT, leur travail réel à leur manager et à leurs collègues. Certaines personnes rencontrées ont partagé un malaise quant à cette impression de travailler « dans l'ombre », au point qu'elles ont le sentiment que si elles ne travaillaient pas, personne ne le remarquerait.

« Avec certains juristes, je ne les voyais déjà pas si souvent mais au moins, [...] chaque semaine, on parcourait chaque dossier avec le chef du service et là, on voyait un peu dans le détail, éventuellement, on posait des questions [...] Il y avait tout un échange d'informations [...]. C'est plutôt là où je perds beaucoup d'informations » (Victor, manager, Business).

« Les retours des chefs de projet. Je suis obligée de me fier là-dessus, ce qui n'est pas facile [...] Je n'avais pas envie de dire « on m'a dit que ». Donc, j'essaie de trouver des faits, des choses qu'il n'a pas faites et qu'il est supposé faire et qui peuvent se vérifier » (Natalia, manager, Business).

« Je ne rends de compte à personne en fait, mais, pour moi, c'est déstabilisant aussi. Parce qu'à certains moments, je me dis : « ok si maintenant je ne fais rien, il n'y a rien qui se passe ». Mais c'est horrible. Ça me fait râler » (Richard, travailleur, Support).

« On est assez libre dans la manière d'organiser notre relation avec le bureau d'études, de gérer nos chantiers [...] On a beaucoup de discussions pour organiser justement les chantiers, les impacts sur la mobilité. On est assez responsable. Parfois, le problème justement, c'est la charge de travail qui est difficile [...] pour un chef de service d'évaluer quand une personne a trop » (Frans, travailleur, Business).

Article de recherche : **Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

Certains travailleurs ou managers ne respectent pas les nouvelles règles du jeu et utilisent ou détournent certains EDT pour donner de la visibilité au travail réel. Pour certains travailleurs, cela se fait en présentant leur semaine de travail dans l'EDT alors qu'ils sont supposés exposer uniquement les problèmes particuliers. Pour d'autres, cela se traduit par le non-respect des nouvelles prescriptions quant à la délibération sur le travail. Quant aux managers d'équipe, ils développent plusieurs stratégies pour contrecarrer cette invisibilisation du travail réel. Beaucoup d'entre eux mobilisent les EDT informels (dans les bureaux partagés, autour d'un café, après une réunion, etc.) pour connaître les réalités vécues par leurs équipes. D'autres utilisent les outils informatiques ou instaurent des règles de principe, comme être en copie de chaque email, pour améliorer la visibilité du travail réel sur les projets.

« On essaye de faire des réunions en intelligence collective... Mais voilà, on a décidé que la réunion [de telle équipe], on ne l'adaptait pas parce que telle qu'elle est, elle est productive. Elle répond aux attentes. Alors, ça ne sert à rien... [...] Changer la pièce, ne pas avoir de ça... non » (Laurianne, travailleur, Support).

« Je leur ai demandé que lorsqu'il y a une décision importante ou un mail important, ils me mettent en copie. [...] J'ai juste demandé que quand ils ont des grosses réunions, ils m'envoient l'invitation même si je ne sais pas venir. Mais pour que j'aie l'info là-dessus, comme ça, après, je sais rebondir et voir comment ça s'est passé ou les soutenir ou même passer s'il y a besoin » (Natalia, manager, Business).

4. Discussion

Il ressort de nos résultats que le projet de libération de l'organisation semble amener une transformation de la prescription du travail chez Mobility. 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 l'application du principe de subsidiarité ou encore le développement des pratiques dites d'intelligence collective, les prescriptions sur la manière de discuter du travail dans les EDT sont nombreuses. Elles ont été imposées par le management et contribuent à l'invisibilisation du travail réel. Dans les départements étudiés, la libération de l'organisation s'est traduite par des changements des règles du jeu dans des espaces de discussion du travail déjà existants. Dans cette partie, nous en discutons les effets pour les travailleurs et les enseignements pour l'émergence d'un management par la discussion.

4.1. La place du management par la discussion dans l'entreprise libérée

Pour Detchessahar (2013, p.68), le management par la discussion se définit comme « une action de conception des conditions managériales et organisationnelles de soutien à la discussion sur le travail ». Il attribue ainsi une place et un rôle centraux au management intermédiaire. Or, dans les entreprises libérées, le management

***Article de recherche* : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

intermédiaire a tendance à être réduit, voire supprimé, de l'organisation du travail. En effet, une partie des auteurs sur l'entreprise libérée prône la fin du management, comme Nayar (2011). Dans le cas de Mobility, le nombre de managers n'a jamais été remis en cause car l'organisation du travail et la législation ne le permettaient pas. Seul leur rôle a été amené à évoluer. Pourtant, au-delà de la définition d'un leadership à « visage humain », les managers n'ont pas explicitement été invités à se considérer comme des animateurs des EDT. D'ailleurs, aucun dispositif visant l'apprentissage de la délibération sur le travail n'a été mis en œuvre dans les équipes. Les expériences de Pouchol et Guéry (2019) montrent pourtant que des exercices, tels que la simulation en séminaire, peuvent y concourir. Ces éléments complètent les recherches de Holtz (2017) ou encore de Fox et Pichault (2017) qui montrent que le processus de libération d'une organisation peut mener à l'exclusion de certaines catégories d'acteurs comme les managers intermédiaires. Ces constats rejoignent également les travaux de Gand (2019, p.83) qui soulignent l'importance d'engager « un travail d'incarnation du démocratique autour de ces fonctions managériales ». Alors que le management par la discussion nécessite le désempêchement des managers et leur positionnement dans un rôle d'animateur et de soutien à la régulation du travail (Detchessahar, 2019), dans le cas étudié, ces conditions n'ont pas été remplies pour permettre aux managers de se saisir de ces différents rôles. Au-delà de la place du management intermédiaire, si l'on se réfère à la littérature sur le substrat conventionnel des EDT, trois conditions sont nécessaires à un dialogue de qualité sur le travail : (1) une communication managériale fondée sur le dialogue ; (2) des modalités de prise de décision collégiale ; (3) un rapport à l'autorité qui permet la subsidiarité (Detchessahar et al., 2015). Les travaux de Moneyron (2019) y ajoutent l'existence de dynamiques de don. Nos entretiens dans deux départements de l'organisation ont mis en évidence que ces différents éléments étaient présents au sein de Mobility. Pourtant, nos observations conduisent à considérer que s'ils peuvent, d'une certaine façon, soutenir la discussion sur le travail, les caractéristiques de la discussion (fréquence, contenu, outils, etc.), quant à elles, entravent l'émergence d'un management par la discussion. En effet, si nous avons observé un dialogue fréquent, encadré et formalisé, l'outillage de la discussion ne permet pas de focaliser la discussion sur le travail réel, ce dont les phénomènes d'invisibilisation observés témoignent.

4.2. Une libération en trompe l'œil ?

Notre recherche montre que l'objet des délibérations est essentiellement opérationnel dans les deux départements de l'administration publique de l'étude. Le constat que peu d'aspects stratégiques sont délibérés collectivement a déjà été observé dans d'autres configurations démocratiques comme dans les travaux de Juban (2019) pour une société coopérative. Notre recherche montre aussi qu'il n'existe pas de délibération sur les

**Article de recherche : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

pratiques de délibération instaurées. Nous rejoignons ainsi l'analyse de Linhart (2021, p.217) selon laquelle l'entreprise libérée ne soumet finalement pas grand-chose « à un processus véritable de délibération ». Nos résultats rejoignent le constat que les porteurs des projets de libération peuvent passer à côté de la question du désir de participer (Bonnemaizon et al., 2019). Ils contribuent également aux connaissances concernant les difficultés associées aux ingénieries de la délibération dans les modèles autoorganisés (Battistelli, 2019) ainsi qu'à la littérature en sciences de gestion s'intéressant aux ambivalences et au vécu des travailleurs dans les entreprises libérées (Daudigeos et al., 2021).

Surtout, notre étude du cas de Mobility met en évidence l'importance de penser la visibilité du travail réel dans la manière d'organiser le dialogue sur le travail dans l'entreprise libérée. En ce sens, elle enrichit les travaux sur les différentes formes d'invisibilisation au travail et du travail (Durand et Maugeri, 2017 ; Lederlin, 2020). En sciences de gestion, les travaux de Gomez (2013) ont montré comment les réalités concrètes et matérielles du travail se trouvent invisibilisées par un management de plus en plus financiarisé. L'auteur montre comment les tableaux de bord et indicateurs de gestion ont pris le dessus sur l'expérience complexe et multidimensionnelle qu'est le travail. Un parallèle pourrait être réalisé avec l'invisibilisation non plus du travail réel mais des travailleurs eux-mêmes dans les discours portés par les leaders libérateurs. Que ce soit dans les livres relatant des expériences de libération ou dans les conférences à destination des praticiens, peu de place est laissée à la parole des travailleurs. Une étude systématique des discours de libération des organisations permettrait sans doute d'identifier plus précisément la place des acteurs du terrain dans ces discours ainsi que leur mise en (in)visibilité.

Enfin, nos résultats, dans la limite de la validité externe de notre étude d'un cas unique, nous amènent à formuler principalement une proposition managériale. Ils invitent, en effet, les responsables à penser la place du travail réel dans leur projet de libération. En effet, notre étude montre que les modèles « clés sur la porte » associés aux pratiques d'intelligence collective ou d'opérationnalisation du principe de subsidiarité peuvent être de nature à prescrire des modes de délibération qui invisibilisent le travail réel. Nous suggérons donc d'envisager ces méthodes comme un outillage à une discussion contextualisée et ancrée dans l'activité de travail. Prendre pour objet de délibération les notions de liberté, d'autonomie et de responsabilité serait également souhaitable. Du moins, ouvrir les espaces de discussion à la délibération sur le choix des sujets à délibérer collectivement serait une voie intéressante pour clarifier les tenants et aboutissants de la libération.

Conclusion

Il ressort de notre étude menée dans deux départements d'une administration libérée, que la libération de l'organisation n'est pas à l'origine des espaces de discussion du travail. Ceux-ci n'ont pas été réinventés mais ont vu leurs dynamiques et leurs pratiques évoluer, que ce soit par l'instauration de pratiques d'intelligence collective ou par l'application du principe de subsidiarité. Ces transformations se sont concrétisées par une diminution des prescriptions sur le travail et une plus grande prescription sur la délibération sur le travail. Nos résultats mettent en évidence comment des philosophies managériales visant la démocratisation au travail et les pratiques de délibération qui y sont associées peuvent, paradoxalement, concourir à une invisibilisation du travail.

Références

- Abord de Chatillon E., Desmarais C. (2017), Espaces de discussion, management et épuisement professionnel, @GRH, vol.23, n°2, p.13-36.
- 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*, vol.23, n°2, p.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*, vol.23, n°2, p.163-184.
- Bakhtin M. (1970), *La poétique de Dostoïevski*, Paris, Editions du Seuil.
- Battistelli M. (2019), Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.8, n°35, p.3-23.
- Bazeley P., Jackson K. (2013), *Qualitative data analysis with Nvivo*, Londres, Sage.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bonnemaizon A., El Karmouni H., Maignan M., (2019), Les visages de la démocratie dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) au prisme du concept d'indétermination démocratique, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.8, n°35, p.50-76.
- Brasseur M., Gomez P-Y. (2019), Editorial : Dépasser l'alternative entre hétéronomie et autonomie, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 8, n°35, p.2.
- Brière T. (2017), Les expériences de libération sous contrôle : réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise, *Revue Internationale de*

Article de recherche : **Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels, vol.23, n°2, p.265-282.

Carney B.M., Getz I. (2009), *Freedom, INC. Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*, Columbia, Somme Valley House.

Casse C., Caroly S. (2017), Enrichir le retour d'expérience par les espaces de débat : l'exemple d'une recherche-intervention chez un exploitant de tunnels routiers, *Le Travail Humain*, vol.80, n°3, p.259-284.

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*, vol.19, n°4, p.55-65.

Clot Y. (2019), Dialoguer pour faire autorité, in Detchessahar M. (ed.), *L'entreprise délibérée*, Bruyères-le-Châtel, Nouvelle Cité, coll. GRACE, p.7-19.

Colle R., Corbett-Etchevers L., Defélix C., Perea C., Richard D. (2017), Innovation et qualité de vie au travail : Les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? *Management & Avenir*, vol.3, n°93, p.161-183.

Conjard P., Journoud S. (2013), Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail, *Management & Avenir*, vol.63, n°5, p.81-97.

Coutrot T. (2018), *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Paris, Editions du Seuil.

Cultiaux J., Léon X. (2019), Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée, *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, vol.27, n°1, p.109-124.

d'Iribarne A. (2017), L'entreprise libérée et les « talents » : Un avènement annoncé ?, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol.23, n°2, p.247-264.

Dalmas M., Lima M. (2016), Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH, *Management & Avenir*, vol.90, n°8, p.151-174.

Damothe B., Grégoire D. (2013), Les espaces de dialogue dans la fonction publique : les fonctionnaires s'expriment sur leur travail, *Cadres*, n°457, p.24-31.

Daudigeos T., Edwards T., Jaumier S., Pasquier V., Picard H. (2021), Elusive Domination and the Fate of Critique in Neo-participative Management: A French Pragmatist Approach, *Organization Studies*, vol.42, n°3, p.453-471.

Davezies P. (2012), Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : Point de vue de la clinique médicale du travail, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol.14, n°2, p.1-21.

Detchessahar M. (2011a), Management et santé, *Revue Française de Gestion*, vol.37, n°214, p.65-68.

Detchessahar M. (2011b), Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution, *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n°214, p.89-105.

**Article de recherche : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

- Detchessahar M. (2013), Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion, *Négociations*, vol.19, n°1, p.57-80.
- Detchessahar M. (2019), *L'entreprise délibérée*, Bruyères-le-Châtel, Nouvelle Cité, coll. GRACE.
- Detchessahar M., Gentil S., Grevin A., Stimec A. (2015), Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ?, *@GRH*, vol.16, n°3, p.63-89.
- Detchessahar M., Grevin A. (2009), Un organisme de santé... malade de « gestionniste », *Gérer et Comprendre*, vol.98, n°4, p.27-37.
- Detchessahar M., Journé B. (2007), Une approche narrative des outils de gestion, *Revue Française de Gestion*, vol.33, n°174, p.77-92.
- Dujarier M.-A. (2015), *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- Durand J.-P., Maugeri S. (2017), Préface, in Cléach O., Tiffon G. (eds), *Invisibilisations au travail, des salariés en mal de reconnaissance*, Toulouse, Editions Octares, p.1-22.
- Fox F. (2020), *Vers un processus d'innovation managériale durable : une lecture par la traduction et les compromis*, Thèse de doctorat, Université de Liège, Belgique.
- Fox F., Pichault F. (2017), Au-delà des success stories, quel processus de libération ? Etude de cas au sein du secteur public belge, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol.23, n°2, p.87-107.
- Frémeaux S., Taskin L. (2019), Le dialogue sur le travail, un impensé de l'entreprise libérée ?, in Detchessahar M. (ed.), *L'entreprise délibérée*, Bruyères-le-Châtel, Nouvelle Cité, coll. GRACE. p.93-123.
- Gand S. (2019), De l'irréductibilité de la démocratie d'entreprise à ses institutions au travail d'incarnation des dispositifs de gestion, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.8, n°35, p.77-87.
- Gérard A. (2017), *Le patron qui ne voulait plus être chef*, Paris, Flammarion.
- Getz I. (2016), *La liberté, ça marche ! L'entreprise libérée, les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*, Paris, Flammarion.
- Getz I. (2017), *L'entreprise libérée*, Paris, Fayard.
- Getz I., Carney B.M. (2016), *Liberté et Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, 2^{ème} édition, Paris, Flammarion.
- Getz I., Carney B.M., Davids R. (2019), *Leadership sans ego : Comment faire réussir en en faisant moins*, Paris, Fayard.
- Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglberg A.-C. (2020), Quelles formes de contrôle dans l'entreprise libérée ? Deux études de cas, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.9., n°40, p.3-23.

Article de recherche : **Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

Gilbert P., Teglborg A., Raulet-Croset N. (2017) L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif?, *Gérer et Comprendre*, n°127, p.38-49.

Gomez P.-Y. (2013), *Le travail invisible : enquête sur une disparition*, Paris, F. Bourin.

Grimand A., Glaisner J., Grevin A. (2017), Un travail à soi. Repères pour un management de l'appropriation du travail, *@GRH*, vol.23, n°2, p.95-119.

Hauch V., Loufrani-Fedida S. (2020), L'entreprise libérée comme démarche managériale innovante et transformative: Le cas d'une PME dans les services numériques, *La Revue Des Sciences de Gestion*, vol.5, n°305, p.43-59.

Holquist M. (2003), *Dialogism: Bakhtin and His World*, Londres, Routledge.

Holtz T. (2017), Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol.23, n°2, p.125-140.

Imhoff C. (2017), L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise, *Management & Avenir*, vol.93, n°3, p.85-102.

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*, vol.21, n°52, p.365-384.

Jaouen A., Sammut S. (2019), L'entreprise libérée aujourd'hui, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°305, p.39-41.

Juban J.Y. (2019), Pérenniser la gouvernance démocratique dans une organisation fondée sur un projet socio-politique. Etude du cas de la société coopérative et participative Ardelaine, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.8, n°35, p.24-49.

Juechter M.W. (1982), Pro and cons of participative management, *Management Review*, vol.71, n°9, p.44-48.

Laloux F. (2014), *Reinventing organizations*, Bruxelles, Nelson Parker.

Landivar D., Trouvé P. (2017), Eprouver les entreprises libérées, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol.23, n°2, p.47-61.

Lederlin F. (2020), Télétravail : Un travail à distance du monde., *Etudes*, vol.11, p.35-45.

Lee M.Y., Edmondson A.C. (2017), Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing, *Research in Organizational Behavior*, n°37, p.35-58.

Linhart D. (2021), *L'insoutenable subordination des salariés*, Toulouse, ERES.

Mattelin-Pierrard C., Bocquet R., Dubouloz S. (2020), L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ?, *Revue Française de Gestion*, vol.46, n°291, p.23-51.

**Article de recherche : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

- Mattelin Pierrard C., Dubouloz S. (2019), Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants : Le cas de l'entreprise libérée, *La Revue Des Sciences de Gestion*, n°297, p.113-126.
- Moneyron J.-D. (2019), Le dialogue au travail comme source de bien commun. Une étude exploratoire auprès d'une structure associative à vocation sociale et éducative, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.8, n°36, p.3-28.
- Nayar V. (2010), *Employees first, customers second: Turning conventional management upside down*, Brighton, Harvard Business Press.
- Paillé P., Mucchielli A. (2016), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Peters T. (1992), *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*, New York, Alfred A. Knopf, INC.
- Picard H. (2015), « Entreprises libérées », parole libérée ? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Picard H., Islam G. (2020), 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership, *Organization Studies*, vol.41, n°3, p.393-414.
- Piney C. (2015), *Transformation de l'activité d'encadrement performance à la « proximité » des cadres ?*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM.
- Pouchol T., Guéry B. (2019), L'usage de la simulation dans les séminaires d'entreprise : entre manipulation et apprentissage de la délibération, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.8, n°35, p.88-91.
- Ramboarison-Lalao L., Gannouni K. (2019), Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method, *Technological Forecasting and Social Change*, n°140, p.129-139.
- Reynaud J.-D. (1979), Conflit et régulation sociale : Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe, *Revue Française de Sociologie*, vol.20, n°2, p.367-376.
- Rocha R., Mollo V., Daniellou F. (2017), Le débat sur le travail fondé sur la subsidiarité : un outil pour développer un environnement capacitant, *Activités*, vol.14, n°2, p.1-26.
- 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*, vol.23, n°2, p.109-123.
- Sferrazzo R., Ruffini R. (2019), Are Liberated Companies a Concrete Application of Sen's Capability Approach?, *Journal of Business Ethics*, n°170, p.329-342.

Article de recherche : **Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

Shymko Y., Frémeaux S. (2021), Escaping the Fantasy Land of Freedom in Organizations: The Contribution of Hannah Arendt, *Journal of Business Ethics*, n°176, p.213-226.

Thurmond V. A. (2001), The point of triangulation, *Journal of Nursing Scholarship*, vol.33, n°3, p.253-258.

Tylkowski I. (2011), La conception du dialogue de Mikhail Bakhtine et ses sources sociologiques, *Cahiers de Praxématique*, n°57, p.51-68.

Ughetto P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail. Entreprendre. Nouvelle économie*, Clamecy, FYP éditions, coll. Entreprendre.

Van Belleghem L. (2015), Le travail de la confiance dans le management, *Soins Cadres*, vol.24, n°96, p.27-29.

Yin R. (2014), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.

Zobrist J.-F. (2020), *L'entreprise libérée par le petit patron naïf et paresseux*, Paris, Editions du Cherche Midi.

**Article de recherche : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

Annexe 1 : Profils des répondants aux entretiens de l'étude

N°	Prénom	Sexe	Fonction	Département	Nombre d'entretiens	Durée (min)
1	Lionel	H	Directeur	Support	3	196
2	Lola	F	Stagiaire	Support	1	17
3	Alexis	H	Stagiaire	Support	1	28
4	Amandine	F	Manager	Support	2	105
5	Richard	H	Travailleur	Support	2	180
6	Yves	H	Manager	Business	1	53
7	Raphaël	H	Manager	Support	1	48
8	Robin	H	Travailleur	Support	1	42
9	Roland	H	Manager	Business	1	59
10	Jeannine	F	Manager	Support	1	42
11	Fanny	F	Travailleur	Support	1	97
12	Fabienne	F	Stagiaire	Support	1	30
13	Chloé	F	Manager	Support	2	123
14	Yolande	F	Travailleur	Support	1	61
15	Johan	H	Travailleur	Business	1	55
16	Céline	F	Manager	Business	1	102
17	Victor	H	Manager	Business	1	63
18	Guy	H	Travailleur	Business	1	62
19	Anna	F	Travailleur	Business	1	63
20	Natalia	F	Manager	Business	1	60
21	Katia	F	Travailleur	Support	1	57
22	Frédéric	H	Directeur	Business	1	82
23	Clothilde	F	Travailleur	Support	1	53
24	Anne-Laure	F	Travailleur	Support	1	59
25	Laurianne	F	Travailleur	Support	1	96
26	Laetitia	F	Manager	Business	1	74
27	Frans	H	Travailleur	Business	1	67
28	Jocelyne	F	Travailleur	Support	1	72
29	Igor	H	Travailleur	Support	1	63

Article de recherche : **Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

Annexe 2 : Guide des entretiens semi-directifs

Prise de contact	Quels sont votre parcours dans l'organisation, votre fonction et votre travail actuels ?
Management de l'organisation	Quelles sont la mission et les valeurs de votre organisation ? Comment se concrétisent ces valeurs dans la pratique ? Que pensez-vous du management de votre organisation ? Comment vous le décririez ? Quel est le rôle des managers d'équipe dans ce modèle de management ? Que font-ils ? Comment exercent-ils leur rôle dans ce contexte ? En quoi estimez-vous avoir une latitude importante en matière de décision ? Vous sentez-vous autonome ?
Dialogue dans l'organisation	Où et quand discutez-vous du travail avec vos collègues ? A quelles occasions ? Dans quels espaces ? Avec qui discutez-vous de votre travail ? Quelles sont les instances, les espaces-temps de discussion les plus importants à vos yeux ? Comment se prennent les décisions dans ces instances ? Quelle est la place des échanges virtuels dans tout ça ? Et l'effet de cette virtualisation sur le dialogue ? Que pensez-vous de la qualité du dialogue sur votre travail ? Et de la fréquence ?
Clôture	Recueil des questions et commentaires des répondants

Annexe 3 : Grille d'observation des espaces de discussion du travail

Où ?	Lieu de la discussion (architecture, espace, conception et/ou détournements) Niveau de la discussion (micro, méso, macro + connexion entre les niveaux)
Qui ?	Acteurs de la discussion (travailleurs, managers, représentants du personnel, experts, etc.) Rôles de chacun dans la discussion (notamment des managers et du leader libérateur) Y a-t-il un tiers médiateur ? Quel lien avec les freins politiques de la discussion ? Compétences de chacun à dialoguer (quel lien avec les freins cognitifs et sociaux à la discussion ?) Etat et impact des relations interpersonnelles dans la discussion
Quand ?	Fréquence de la discussion (quel lien avec la capacité de résolution de problèmes ?) Temporalité de la discussion Pérennité des dynamiques dialogiques dans le temps
Comment ?	Formalisation de la discussion (formel ou informel) Quel lien avec les freins à la discussion ? Règles explicites et implicites à la discussion
Sur quoi ?	Objet de la discussion (quelle place du travail prescrit par rapport au travail réel par exemple ? Quelle place de la mission de l'organisation ? etc.) Impact de l'activité de travail sur la discussion (place du travail réel dans la discussion)
Sur base de quels supports ?	Outils de la discussion (Quels outils pour encourager le dialogue dans les espaces de discussion du travail ? 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 (Quel lien avec le frein de responsabilisation ?)

**Article de recherche : Les espaces de discussion dans une administration libérée :
entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail**

Marine DE RIDDER

Annexe 4 : Grille de codage de l'analyse de contenu et verbatim illustratif

Thèmes	Sous-thèmes	Verbatim illustratif
Description de Mobility	Mission et activités	« Dans le cadre qui nous est donné, on fait des projets [...] on crée par exemple une station de métro [...] nous, notre rôle, c'est de les écouter et de retranscrire leurs envies dans un bâtiment » (Guy, Business).
	Agents de l'état	« Les membres du personnel ont cette satisfaction de collaborer pour une finalité qui est de rendre service et d'être là pour les clients pour les citoyens » (Fanny, Support).
Projet de libération	Objectifs du projet	« Moi, je pense que ça répondait aussi beaucoup à un besoin d'agilité, [...] le système hiérarchique est parfois un peu compliqué à faire avancer. La liberté des équipes, on a compté un peu là-dessus pour augmenter la productivité. » (Roland, Business)
	Etapas du projet	« Si tu fais un rétroplanning. 2013, ça démarre. 2015, on va faire l'aménagement des locaux et tout ça. On travaille sur les valeurs, les règles de vie, sur les workshops et tout » (Lionel, Support).
	Gestion du projet	« Je pense que tout changement, d'une manière générale, fait peur aux gens. Et c'est pour ça qu'il faut l'intégrer petit à petit, et ça deviendra des habitudes petit à petit, mais je pense que si tu fais un gros changement d'un coup, ça fait trop peur aux gens tout de suite » (Anne-Laure, Support).
	Perception des répondants par rapport au travail	« Je pense qu'on pourrait faire beaucoup plus que ce qu'on ne fait, mais bon, si on ne nous le demande pas... [...] De toute façon, aujourd'hui, si on ne fout rien, qui va faire une remarque ? qui va le constater ? On sera quand même payé à la fin du mois » (Richard, Support).
Espaces de discussion du travail	Liste des différents EDT	« Notre comité de direction s'appelle « Staff » et nous sommes six. Moi, je fais partie de ce groupe, il y a le directeur général, le directeur technique, le directeur juridique et financier, et puis la responsable en termes de qualité, la responsable communication et moi. [...] nous nous voyons deux fois par mois » (Yves, Business).
	Importance du dialogue	« C'est important de dialoguer. C'est le souci qu'on a nous, en tant que contrôleur, c'est qu'on nous met plein d'articles dans le cahier des charges, on doit faire ça, ça, ça, mais ce qu'on oublie, ce que les juristes oublient, c'est que derrière tout ça, le premier contact, c'est un contact humain » (Johan, Business).
	Pratiques au sein des EDT	« Souvent, s'il y a quelque chose qui est vraiment polémique, où on ne sait pas quoi faire, chacun donne son avis d'abord et explique. Et puis, à la fin, on vote. On fait ça souvent, en fait. » (Clothilde, Support).
	Impact perçu de la libération sur les EDT	« Chez nous, on a fait un petit processus par rapport à la gestion des réunions. Ne fut-ce qu'avec des questions clés pour se poser : est-ce que ces réunions ont un sens ? Comment est-ce qu'on doit les aborder ? Comment faire ? Comment les gérer ? Quel temps leur donner ? » (Roland, Business).