



UFR ANTHROPOLOGIE
SOCIOLOGIE
SCIENCE POLITIQUE

Mémoire MASTER II Mention sociologie

Parcours Sociologie et Développement des Organisations

Année universitaire 2019-2020

L'ordinaire d'une organisation peu ordinaire

Monographie d'une association écologiste en quête d'un
mode de fonctionnement horizontal

Marie-Loup FALL-GUERIN
Décembre 2020

Membres du jury :

Diane Rodet (directrice de mémoire)
Bruno Milly
Clément Ruffier
Olivier David

Table des matières

TABLE DES MATIERES	2
REMERCIEMENTS	4
1 INTRODUCTION.....	5
BREVE PRESENTATION D’HESPUL	9
2 ENQUETE AU SEIN D’UNE ASSOCIATION ECOLOGISTE AU FONCTIONNEMENT HORIZONTAL....	10
2.1 LA GENESE D’HESPUL : UN SOCLE D’INFLUENCES VARIEES.....	10
2.1.1 UN PROJET POLITIQUE CONSTRUIT AUTOUR D’ALTERNATIVES EN MATIERE D’ENERGIE	10
2.1.2 QUAND LA GESTION APPORTE DE LA STRUCTURATION	11
2.1.3 UNE ORGANISATION INFLUENCEE PAR LA FORTE PRESENCE DES INGENIEUR-ES	13
2.1.4 UNE EVOLUTION VERS PLUS D’HORIZONTALITE JUSQU’A LA RENCONTRE AVEC LE MODELE OPALE.....	15
2.2 LES « NOUVELLES » FORMES D’ORGANISATION DU TRAVAIL : AU-DELA DES VITRINES	17
2.2.1 DEFINITIONS ET CADRAGE CONCEPTUEL	17
2.2.2 RAPIDE PANORAMA HISTORIQUE DES DIFFERENTES FORMES D’ORGANISATION DU TRAVAIL	19
2.2.3 DES MODALITES DE FONCTIONNEMENT SOUS-TENDUES PAR DES PRINCIPES PHILOSOPHIQUES	22
2.2.4 UN MODELE QUI FAIT PARLER DE LUI : DES CHERCHEURS LUI RECONNAISSENT DES ATOUTS	23
2.2.5 ET DES CHERCHEURS QUI POSENT DES CRITIQUES.....	24
2.3 PROBLEMATIQUE.....	26
2.4 MENER UNE ENQUETE C’EST FAIRE DES CHOIX METHODOLOGIQUES.....	28
2.4.1 LES NOUVELLES FORMES D’ORGANISATION, UN OBJET DE RECHERCHE AUX SOURCES DE MON PROJET DE FORMATION	28
2.4.2 LE CHOIX DE L’ORGANISATION : POURQUOI HESPUL ?.....	28
2.4.3 LE CHOIX DE L’OBJET A PARTIR D’UNE APPROCHE INDUCTIVE.....	29
2.4.4 LE CHOIX DES OUTILS ET METHODES : REGARDER FAIRE, FAIRE RACONTER ET ECOUTER.	29
2.4.5 LES CHOIX D’ECRITURE.....	31
2.4.6 DES LIMITES A PRENDRE EN COMPTE	32
3 À L’ECOUTE DES HESPULIEN-NES : L’HORIZONTALITE A L’EPREUVE DU REEL	33
3.1 À LA RECHERCHE D’UN TRAVAIL QUI AIT DU SENS	33
3.1.1 UN EMPLOI AVANT TOUT : L’EXCEPTION.	33
3.1.2 PLUS QU’UN EMPLOI... UNE QUETE DE SENS	34
3.1.3 BIFURQUER POUR TROUVER AUTRE CHOSE	35
3.2 LES PREMIERS TEMPS DES HESPULIEN-NES : COMPRENDRE COMMENT ÇA FONCTIONNE	37
3.2.1 LES PREMIERS TEMPS : DES EXPERIENCES TRES DIVERSES	37
3.2.2 PAS SI SIMPLE D’ETRE AUTONOME	39
3.2.3 POUR TROUVER SA PLACE : SAVOIR DEMANDER DE L’AIDE ET... PARFOIS SAVOIR ENCAISSER	41
3.2.4 DES EXPERIENCES EPROUVANTES QUI MARQUENT	42
3.3 DENIS, UN HESPULIEN PAS ORDINAIRE : AU-DELA DU POUVOIR DU DIRECTEUR, UNE REELLE INFLUENCE	44
3.3.1 UNE HISTOIRE PERSONNELLE INTIMEMENT LIEE A CELLE D’HESPUL.....	45
3.3.2 AU QUOTIDIEN, UN ELECTRON LIBRE	46
3.3.3 PERCEPTION DE SES COLLEGUES : QUAND IL FAUT APPRENDRE A TRAVAILLER AVEC UN FORT CARACTERE	48
3.3.4 UN RAPPORT AMBIGU AU POUVOIR	51
3.3.5 UN EXEMPLE DE PRISE DE DECISION COLLECTIVE : SOCIOCRAITIE ET INFLUENCE DU DIRECTEUR.....	55
3.4 LA COORDINATION AU CENTRE DES ENJEUX.....	56
3.4.1 ENJEU 1 : UN ESPACE D’ECHANGE ENTRE PAIRS.....	57
3.4.2 ENJEU 2 : LE CHOIX DES COORDINATEURS	59
3.4.3 ENJEU 3 : UN ORGANE DE DECISION QUI NE VEUT PAS L’ETRE	62

3.4.4	ENJEU 4 : FAIRE LE LIEN AVEC L'EQUIPE	65
3.5	GESTION DES CAS COMPLIQUES : COMMENT AFFRONTER LE LICENCIEMENT CHEZ LES « BISOUNOURS » ?	67
3.5.1	UN PROBLEME QU'ON LAISSERAIT TRAINER... PAR PEUR DE LE TRAITER	67
3.5.2	POUR TRAITER CORRECTEMENT UN PROBLEME, IL FAUT LE COMPRENDRE	68
3.5.3	PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION HUMAINE, UNE QUESTION DE POSTURE ET DE CHOIX.	69
3.5.4	LES LEÇONS TIREES DE CETTE SITUATION	70

4 UNE FORME D'ORGANISATION QUI FAVORISE UN TRAVAIL EPANOUISSANT 72

4.1	DES PERSONNES AUTONOMES, RESPONSABLES ET EN QUI ON A CONFIANCE	72
4.1.1	UNE AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL	72
4.1.2	« ON TE FAIT CONFIANCE »	73
4.1.3	UN FONCTIONNEMENT QUI NE CONVIENT PAS A TOUT LE MONDE.....	74
4.2	DES PERSONNES QUI PROGRESSENT VITE	75
4.2.1	DES EXEMPLES QUI PARLENT D'EUX-MEMES	75
4.2.2	POUR D'AUTRES, C'EST PLUS COMPLIQUE	77
4.2.3	PROGRESSER C'EST AUSSI SAVOIR PRENDRE DES RISQUES	78
4.3	AUTO-ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL	79
4.3.1	LA GESTION DU TEMPS : UN REEL ATOUT.....	79
4.3.2	LE SUIVI DU TEMPS ET LES RECUPERATIONS	80
4.3.3	MAIS LE « SURTRAVAIL » EXISTE AUSSI	82
4.4	LE TELETRAVAIL : AVANT ET APRES LA CRISE COVID	83
4.4.1	LE TELETRAVAIL PERMET D'HABITER A LA CAMPAGNE	83
4.4.2	LE TELETRAVAIL AU RISQUE DE TRAVAILLER TROP ET DE SE COUPER DU LIEN SOCIAL.....	84
4.4.3	LE TELETRAVAIL DURANT LA CRISE COVID.....	85

5 UNE POLITIQUE SALARIALE EN ACCORD AVEC SES PRINCIPES (OU PRESQUE) 88

5.1	UNE POLITIQUE SALARIALE QUI TENTE D'ARTICULER EQUITE, RECONNAISSANCE DU TRAVAIL, BESOIN DE COMPETENCES POINTUES ET CONTRAINTES FINANCIERES	88
5.1.1	LA GRILLE DES SALAIRES	88
5.1.2	L'ENTRETIEN INDIVIDUEL.....	89
5.1.3	ÉVOLUTIONS DE SALAIRES	90
5.2	DES SALAIRES SUPERIEURS A CEUX DES ASSOCIATIONS, MAIS INFÉRIEURS A CEUX DU PRIVE LUCRATIF.....	92
5.2.1	DES BAISSÉS DE SALAIRES IMPORTANTES POUR LES INGENIEURS	93
5.2.2	DES PERSONNES PLUTOT SATISFAITES DE LEUR SALAIRE.....	94
5.2.3	MAIS LES BAS SALAIRES DES PLUS JEUNES NE PERMETTENT PAS DE FAIRE DES PROJETS.....	96
5.3	UNE EQUITE DIFFICILE A OBTENIR	97
5.4	UN TRAVAIL INTERESSANT... A QUEL PRIX ?	98
5.5	L'EXEMPLE DE L'UTILISATION D'UNE PRIME COLLECTIVE A L'ÉPREUVE DE LA CONTROVERSE	99
5.5.1	UNE PREMIERE REUNION COLLECTIVE	99
5.5.2	PUIS UN SONDAGE EST REALISE	101
5.5.3	MAIS QUELQUES PERSONNES NE SONT PAS D'ACCORD, UNE SECONDE REUNION EST ORGANISEE	101
5.5.4	DENOUEMENT : PRIME « MACRON » (CONTRE L'AVIS DU DIRECTEUR) ET PROJET COLLECTIF	103

CONCLUSION..... 105

BIBLIOGRAPHIE 109

ANNEXES..... 113

RESUME 116

Remerciements

Si j'ai pu réaliser ce travail, c'est grâce à un ensemble de facteurs, de personnes, d'organisations et d'institutions qui ont contribué à leur mesure à ce projet. Je tiens à les remercier et à leur témoigner toute ma reconnaissance.

Merci, Diane, d'avoir accepté avec enthousiasme de m'encadrer pour ce travail. Merci pour votre accompagnement toujours bienveillant, encourageant et rassurant. Merci pour vos conseils pointus et toujours pertinents.

Merci, Hespul, d'avoir accepté que je réalise ce travail. Merci Olivier, c'est par toi que je suis passée et si tu n'avais pas accueilli favorablement cette demande je sais que cela ne se serait pas réalisé. Merci pour votre accueil chaleureux, votre intérêt pour cette recherche et votre disponibilité. Merci pour votre transparence (et sur ce point particulier merci Marc).

Merci Magali, Bruno, Gilles, pour cette excellente formation, pour la grande qualité de vos cours, pour les échanges toujours riches et conviviaux. Merci pour l'intérêt réel porté aux étudiants que nous sommes. Et merci pour votre souplesse, votre acception du hors cadre.

Merci à tous les autres formateurs qui sont intervenus (désolée de ne pas pouvoir vous citer). Cette variété des apports contribue grandement à la richesse de cette formation.

Merci Benoit pour ta disponibilité (on n'a jamais l'impression de te déranger). Merci pour toutes les solutions que tu apportes à nos difficultés individuelles et collectives. Ta réactivité à mon premier message, 2 jours avant le démarrage de cette formation, a grandement contribué à sa réalisation.

Merci Véronique, Maud, Claudie, Emmanuel, Sonia, José, Delphine, Mathieu, Aniela, Carmen et Sabine, pour la super dynamique de groupe qui nous a portés durant de ces deux années.

Merci, Catherine, pour tes conseils et pour le travail relecture de ce mémoire avec la rigueur et la profondeur qui te caractérise. Et merci pour nos belles discussions autour de ces nouvelles formes d'organisations. Merci de m'avoir « envoyée » à la première conférence sur ce sujet.

Merci, Gildas et Annie, pour la discussion autour du café, un dimanche de janvier, relative à mes recherches de formation et qui a été décisive quant à la suite de mon parcours. Merci, Christine, pour tes encouragements infaillibles dans tout ce que j'entreprends. Merci, Aloïs, Lara, Agnès, pour la relecture de ce mémoire et surtout pour tous les échanges que l'on a eus autour de la recherche en sciences sociales et/ou de ces organisations.

Merci, A. L.-B., L. et A., de m'avoir encouragée dans ce projet de formation et d'avoir supporté mes absences, mes indisponibilités ... et l'encombrement de la table du salon.

Merci Pôle Emploi d'avoir co-financé cette formation. Merci, Mme X., d'avoir accepté ce projet de formation. Et merci Pôle Emploi (et tout le système social français) d'exister et de m'avoir fourni un accompagnement de qualité alors que j'avais perdu mon emploi.

Et je ne résiste pas ...merci à deux grands sociologues qui m'ont fait aimer la sociologie pour ce qu'elle apporte aux personnes et à la société. Merci Howard Becker et merci Stéphane Beaud.

1 Introduction

Octobre 2019, Lyon 6^e, Gare des Brotteaux. L'entrée de l'immeuble est partagée avec un cabinet dentaire et le restaurant L'Est (une des brasseries de Paul Bocuse). Il faut emprunter un escalier extérieur en métal où sont entreposés verres et cendriers du personnel du restaurant que l'on peut croiser durant leur pause cigarette. Au premier étage à gauche, une porte vitrée s'ouvre si on a le code (que l'on m'a tout de suite donné) ou par l'intermédiaire d'une sonnette. Un petit espace d'attente et un accueil derrière lequel est assise une jeune femme qui travaille sur son ordinateur. « Bonjour » « Bonjour », me répond-elle souriante. Le plafond est assez bas, pas beaucoup de lumière extérieure. Comme dans tout lieu, Hespul a aussi une odeur... mais je ne sais pas décrire les odeurs. Le couloir d'Hespul est celui de gauche (à droite se sont les voisins de l'autre association) un long couloir avec des gens qui circulent pour passer d'un bureau à un autre ou rejoindre une salle de réunion. Des bureaux de taille variable sont chargés : il y a de nombreux postes de travail, des gens devant leurs ordinateurs, il y a des bureaux hauts, un gros ballon pour s'asseoir, des plantes, des boîtes d'œufs vides empilées, des tables sont encombrées de papiers, d'autres plus vides (rangées diraient certains). Un peu de bazars, mais on sent que ça grouille d'activité, de concentration... ça a l'air sérieux.

Des petits boxes pour téléphoner (ça me rappelle les cabines téléphoniques), plusieurs salles de réunion. L'espace est utilisé au maximum. Dans le couloir, il y a des armoires, de la documentation, des boîtes à outils, la photocopieuse et toujours les gens qui passent ...souvent d'un pas assez rapide.

J'entre dans le bureau qui m'a été alloué les jours où il n'est pas occupé, je salue les 2 autres personnes qui sont déjà arrivées. C'est le début de la journée, je commence par aller prendre un café. Au bout du couloir qui dessert tous les bureaux et salles de réunion de l'équipe, se trouve la petite cuisine, 8 personnes sont déjà là, plus beaucoup de place. « Bonjour ! » « Ah ! salut ! », accueil convivial, ambiance joviale, j'en connais déjà certains mais pas tous, je me fraye un chemin et prends une tasse (je choisis celle qui est fabriquée par une salariée qui est aussi potière) puis je retourne vers la machine à café attendre mon tour et me servir. *Il faudra vraiment que je parle de cette machine à café dans mon mémoire, elle correspond bien à Hespul : elle s'adapte à chacun (taille et force du café), marque allemande, c'est une semi-pro m'a-t-on dit lors des présentations le premier jour, elle produirait 8000 cafés par an, elle nécessite une mini formation pour son utilisation et son entretien, mais surtout, ils s'approvisionnent en café via un circuit court, en soutien à des paysans zapatistes du Chiapas au Mexique (un peuple révolutionnaire).*

Et un compost à lombrics est installé au fond dans la cuisine ! il fonctionne à partir des restes des repas (végétaux et petits bouts de carton), c'est une des salariées qui le gère, le retourne et passe de temps en temps dans les bureaux pour proposer du « jus de compost » pour les plantes.

Nous voici à Hespul ! Ici pas de bonbons Haribo, de salons colorés ou de babyfoot... on est loin des ambiances stéréotypées des entreprises qui affichent un intérêt pour le bonheur de leurs salariés.

Hespul est pourtant une structure qui se reconnaît dans le type d'organisation Opale conceptualisé par Frédéric Laloux dans son ouvrage « *Reinventing Organizations* », dans la même mouvance que les « entreprises libérées » (GETZ, 2012) ou l'Holocratie.

Mais pourquoi est-ce que je m'intéresse à ces nouveaux modes d'organisation ? Pourquoi en faire un mémoire de sociologie ?

Parce que j'ai besoin de passer à une autre organisation que celle que j'ai habitée et qui m'a habitée pendant 17 ans. Pour digérer cette expérience, il me faut mieux comprendre comment les organisations fonctionnent et dysfonctionnent. D'où un master en sociologie des organisations.

Parce que je vois beaucoup de gens qui sont insatisfaits voire carrément « mal au travail » alors que je considère que le travail ne devrait pas rimer avec souffrance, que la recherche d'un gain financier ne devrait pas être le principal (seul ?) moteur du travail, qu'il devrait être possible d'être authentique au travail comme dans les différents domaines de sa vie.

Et parce que je suis intriguée par ces nouveaux modes d'organisation et ces entreprises qui mettent en avant un travail épanouissant, des relations plus horizontales, des personnes qui ont un pouvoir de décision sur leur travail, des processus de décisions collégiaux innovants...

Mais tout ça, c'est utopique ! oui, peut-être et alors ? ! Je suis convaincue qu'il faut des utopies pour apporter un peu d'amélioration à ce monde... ou le changer et se changer. Je me souviens de mes réflexions intérieures à la sortie du film « *Sorry we missed you* » de Ken Loach un après-midi de novembre 2019, entre deux entretiens chez Hespul. Ce film déprimant sur les livreurs de colis « uberisés » soi-disant indépendants et ces aides à domicile payées à la tâche... : *tu as vu la galère dans laquelle ils se trouvent, c'est quoi ce monde pourri ?... Auquel tu contribues d'ailleurs avec tes achats sur Amazon... et toi, gentiment tu t'intéresses aux nouvelles formes d'organisation où les gens sont contents d'aller bosser, ont l'impression de faire du bon boulot, de contribuer à améliorer la situation du Monde via la transition énergétique ; ils essayent de créer de bonnes conditions de travail, d'organiser les choses pour avoir de l'autonomie, la possibilité de changer quand ça ne va pas... Ils ont peut-être raison, les autres, c'est un monde de Bisounours ! il faut avoir les pieds sur terre ! Tu ferais peut-être mieux d'aller t'occuper des vrais problèmes comme ceux des livreurs des plateformes... Mais non ! Bien sûr que non ! Il faut chercher d'autres façons de faire, même si elles sont décalées, pour montrer que des alternatives existent, qu'elles sont réelles donc possibles. Nous sommes dans un monde complexe, c'est le bazar, mais il faut aller chercher de l'inspiration pour essayer d'avancer et y croire.*

Devereux analyse le rapport du savant à son objet de recherche. Il considère que c'est par cette prise en compte de ses propres réactions sensibles et personnelles que le chercheur en sciences du comportement obtiendra un résultat simple et authentique. Cette réflexion me ramène à mon objet d'étude et mon intérêt pour ces nouvelles formes d'organisation? C'est sans doute aussi par égoïsme, car je ne supporterais pas de travailler dans une organisation qui me maltraite, qui ne m'octroie pas un minimum de liberté et d'autonomie, qui ne me permette pas de me développer, pour laquelle le travail ne serait qu'un service rendu

moyennant salaire et non une manière de contribuer ou tout au moins d'essayer de contribuer à mon niveau, au Monde, de façon positive... En bref qui ne me permettrait pas d'être Homme à part entière. On arrive donc au sens du travail... Travail contre salaire ? Travail comme vecteur de contribution à un monde meilleur ?

Et en tant que cadre - directrice d'association - je ne peux accepter que mon « cadrage » produise ce que je n'accepterais pas pour moi... j'ai eu le sentiment de trouver dans ces nouvelles formes d'organisation un cadre plus favorable pour ceux et celles qui les font fonctionner.

J'ai pensé à me former pour devenir le « bon cadre adapté à ces organisations », mais évidemment ce type de formation clé en main n'existe pas et ne peut exister. J'ai cherché du côté des formations en management, notamment celles conçues pour le secteur de l'ESS (économie sociale et solidaire), mais j'ai perçu qu'elles ne m'apporteraient pas ce dont j'avais besoin (notamment en termes de posture, de réflexivité...) ; elles visent à fournir des outils, des compétences adaptées au marché... dans une logique très gestionnaire (maîtrise, performance, contrôle) conforme aux types d'organisations actuelles, avec des procédures qui dispensent l'esprit d'avoir à penser (DE FUNES, 2018). Finalement, j'ai besoin de comprendre en profondeur les organisations. J'ai besoin de cerner ce qui peut, au sein d'une entreprise, permettre la réalisation de son activité voire son développement tout en autorisant le développement des personnes qui y travaillent, de cerner ce qui bloque et ce qui peut être un levier. C'est précisément ce que je suis venue chercher en décidant de suivre le Master en Sociologie des Organisations et en choisissant pour mon mémoire, d'observer une structure qui se sent appartenir à ces nouvelles formes d'organisation.

Si je me retrouve à Hespul, à boire du bon café « révolutionnaire » dans une petite cuisine, c'est donc pour l'observer finement de l'intérieur et comprendre comment fonctionne cette organisation-ci avec toutes ses particularités. Comprendre comment les personnes y évoluent, s'y développent et - peut-être- s'y épanouissent.

Il convient maintenant de dire quelques mots sur le déroulement de cette recherche. L'enquête s'est étalée d'octobre 2019 à juin 2020 en plusieurs phases. Elle a démarré de façon un peu « bricolée » puisque je n'avais ni commande ni problème à résoudre... seulement un intérêt pour la question salariale (c'est autour de ce point que nous avons commencé à échanger avec Hugues, le coordinateur du pôle support, mon premier interlocuteur). J'ai d'abord intégré l'organisation pour l'observer de l'intérieur : j'assistais aux réunions, je m'installais dans différents bureaux, je lisais différents documents, je participais aux temps conviviaux, je discutais avec les gens de façon informelle et surtout j'écoutais et regardais tout ce qui se passait. Je me suis ensuite entretenue avec 14 des 32 salarié-es que compte l'association. Par la suite entre janvier et mars je suis revenue de temps à autre pour participer à des évènements spécifiques. En avril 2020, pendant le confinement, j'ai refait quelques entretiens par téléphone pour voir comment les choses se passaient et se vivaient durant cette période peu ordinaire. Et pour finir, en juin j'ai assisté à l'assemblée générale annuelle, à distance. Je suis restée en contact avec les gens d'Hespul que j'interrogeais ponctuellement au fur et à mesure de l'analyse.

J'ai ressenti et perçu de la part des personnes rencontrées un intérêt certain pour ce travail. Hespul m'a rapidement donné son accord pour m'accueillir et nombreux sont d'ailleurs celles et ceux qui se sont porté-es volontaires pour s'entretenir avec moi. J'ai été étonnée que les personnes se livrent facilement, tant sur leur travail que sur leurs origines ou leurs prises de position. Certes, j'ai aussi discerné une légère appréhension de quelques-uns et notamment de Denis, le directeur, qui s'est déclaré être « l'observé en chef ». Mais loin des entreprises vitrines qui font la promotion de leur modèle, j'ai surtout rencontré des personnes qui, bien qu'assez fières de leur organisation interne, se questionnent individuellement et collectivement sur son fonctionnement pour l'améliorer et être le plus fidèles possible à leurs valeurs.

Après avoir exposé dans la première partie les origines d'Hespul, un état de l'art et la méthodologie de cette recherche, la seconde partie sera consacrée à la découverte des Hespulien-nes et leur organisation du travail. Dans une troisième partie, nous aborderons la question de l'épanouissement au travail et la dernière partie traitera de la politique salariale.

Brève présentation d'Hespul

Hespul est une association créée au début des années 1990 qui œuvre dans le domaine de la transition énergétique.

Son objectif est de « Contribuer à l'avènement d'une société sobre et efficace, reposant sur les énergies renouvelables, tout en défendant les valeurs d'équité et d'intérêt général ».

Le conseil d'administration de l'association compte 12 personnes, au sein duquel est élu un bureau de 6 personnes. Il supervise la gestion de l'association en lien étroit avec le directeur général. Le directeur fait partie des cofondateurs d'Hespul.

L'équipe est composée de 32 salarié·es. Les salarié·es sont réparti·es en 5 pôles de 6 à 8 personnes: support, photovoltaïque, Transition², Éducation et communication, Réseau et planification. Chaque pôle est animé par un coordinateur ou une coordinatrice.

Le directeur est entouré d'un organe de coordination (« la coordi ») auquel participent les coordinatrices et coordinateurs.

Hespul a été à l'initiative en 1992 de la création du groupement d'employeurs GEDERRA (Groupement d'Employeurs pour le Développement des Énergies Renouvelables en Rhône-Alpes) qui emploie ses salarié·es (55 salariées en 2020), en 2009 de la société Épices Énergie (plateforme web de gestion d'installations photovoltaïques) et en 2019 de l'Agence Locale pour la Transition Énergétique 69 (ALTE 69). Les salarié·es d'Hespul, d'Épices Énergie et de l'ALTE 69 travaillent sur le même plateau dans le 6^e arrondissement de Lyon.

Depuis 2012, Hespul fonctionne en mode projet qui « *mise sur l'autonomie et la responsabilité de chacun·e au service d'une transversalité opérationnelle, qui est le fondement du modèle économique d'Hespul* »¹. L'association se retrouve dans le « modèle » des organisations Opales tel que conceptualisé par le Belge Frédéric Laloux.

Ses activités sont réalisées au travers de projets dans les secteurs du photovoltaïque, du numérique, des énergies renouvelables, des politiques locales de l'énergie, des bâtiments performants. Hespul effectue aussi des activités de conseil, d'éducation, de formation, de plaidoyer, de sensibilisation, d'animation.

En 2019, l'association dispose d'un budget d'environ 2,2 millions d'euros. 60% de ses ressources proviennent de subventions (Europe, ADEME, associations, collectivités locales) et 35% de prestations. Le résultat était bénéficiaire. Les fonds propres correspondent à plus de 4 mois de budget, voire 7 si on considère la diminution du budget lié à la création de l'ALTE (Budget 2020 alors ramené à 1,4 million d'euros).

¹ Extrait du rapport d'activité 2020.

2 Enquête au sein d'une association écologiste au fonctionnement horizontal

Dans cette première partie, il s'agit de poser plusieurs niveaux de cadrage. Une présentation de la genèse d'Hespul permet de comprendre ses différentes influences et son évolution (1). Une revue de la littérature présente ce que recouvrent les nouvelles formes d'organisations (2). Un autre niveau de cadrage passe par la construction du questionnement (3) qui mène à la réalisation de l'enquête et ses choix méthodologiques (4).

2.1 La genèse d'Hespul : un socle d'influences variées

En 1991 un groupe d'amis se regroupe autour de la volonté de raccorder un système photovoltaïque au réseau pour donner naissance à l'association Poebus, qui deviendra Hespul peu de temps après. L'objet social évolue et la structuration d'Hespul se met en place sur plusieurs années, en intégrant au fil de l'eau différents apports : ceux des écologistes politiques, ceux des ingénieur·es et ceux des gestionnaires.

2.1.1 Un projet politique construit autour d'alternatives en matière d'énergie

La création de l'association est née de la volonté d'un groupe d'amis -dont un certain nombre étaient membres du parti politique « les Verts »- de proposer des alternatives en matière d'énergie. Un de ces co-fondateurs, Denis, est le directeur d'Hespul. Son histoire et celle d'Hespul sont très imbriquées (cf. aussi le chapitre 2.3 Denis, un Hespulien particulier)

En 1985, Denis rejoint Les Verts. En 1989, alors qu'ils militent contre le nucléaire, ses amis et lui décident, durant une soirée festive, de changer d'approche et de sortir de la logique « du contre » pour s'engager dans un projet qui propose des solutions plus constructives. Ils font le pari de raccorder au réseau électrique, pour la première fois en France, un système de production photovoltaïque. Ayant besoin de financements, ils lancent avec succès une souscription pour mettre en place cette centrale photovoltaïque. Symboliquement, ils choisissent de l'inaugurer le jour où, après 2 ans d'arrêt, la centrale nucléaire Super Phoenix perd son droit de produire de l'électricité. Notons qu'à cette époque ce type d'action est très surveillée par l'État et peu soutenue par les citoyens.

Dans la suite de ce premier projet, ils intègrent un projet européen qui expérimente l'électrification de maisons à partir d'installations photovoltaïques. Vu le coût de ce type d'installation, ces projets ne concernent habituellement pas encore les particuliers. Via le projet européen, il est proposé à Denis de pouvoir électrifier sa maison - une ancienne bâtisse excentrée qu'il rénove - à partir de panneaux solaires. Dans ce défi, ils sont aussi accompagnés par une organisation suisse qui a pu raccorder un bâtiment public au réseau électrique suisse.

La réalisation de l'objectif initial de l'association amène ses fondateurs à se poser la question de la continuité de l'organisation. Après d'intenses discussions sur la mission de l'association, ils décident de continuer leurs activités autour des énergies renouvelables en accompagnant le développement du photovoltaïque. Année après année Hespul intègre de nouvelles activités techniques et pédagogiques : accompagnement des projets et territoires sur les questions de transition énergétique, contribution à la co-création de nouvelles organisations (fournisseurs d'énergie 100% renouvelable, financement d'installations), plaidoyer, information/éducation/sensibilisation, création d'une société qui propose une plateforme web de supervision et gestion des installations, etc.

C'est à partir d'une volonté politique de proposer des alternatives à l'énergie nucléaire qu'Hespul développe ses activités. Cette croissance de l'activité a été soutenue par une équipe de plus en plus nombreuse qui a nécessité organisation et structuration du fonctionnement interne.

2.1.2 Quand la gestion apporte de la structuration

Au fur et à mesure que se mettent en place de nouvelles missions ou activités, des recrutements ont lieu et un besoin de structuration se fait sentir. Un travail d'organisation se met en place, il dure plusieurs années. Cette organisation intervient sur l'activité, mais elle convoque également des éléments idéologiques portés notamment par Denis qui cherche à ce qu'Hespul respecte certains principes (relations non hiérarchiques, non-concurrence entre les salarié-es par exemple)

Dans les années 2000, l'équipe grossissant, le conseil d'administration considère nécessaire de la structurer en « sous-équipes » à partir des thématiques d'activités. Des responsabilités sont accordées à certaines personnes. En 2005, il est fait le choix de confier à une personne de l'équipe la direction opérationnelle d'Hespul, c'est un poste d'adjoint aux côtés du directeur général qui assure la direction stratégique. La première expérience faillit aboutir à une scission de l'équipe. La personne qui assure la fonction d'adjointe quitte l'association suite à une rupture conventionnelle. Pour la remplacer, le conseil d'administration recrute une autre personne. Cette seconde expérience est également compliquée.

Hugues est l'actuel responsable administratif et financier. Selon lui cette personne n'a pas eu une posture adaptée notamment du fait de son parcours. Formée à l'École Nationale des Travaux Publics elle avait évolué dans un monde masculin, *« pas forcément bienveillants et donc c'était une warrior »*, elle avait l'habitude de la confrontation. Mais pour lui *« c'est la principale personne qui a permis ce changement d'organisation, car [elle était] dans une logique de « il faut rebondir dans ce contexte qui est compliqué ! »*

Hugues lui a une formation en gestion, management et systèmes d'information qu'il a effectuée à l'université. Il indique œuvrer depuis son arrivée à Hespul dans le sens d'une clarification de l'environnement du travail. Cette clarification ayant pour but de faciliter l'activité et son développement. Il veut par exemple connaître le coût/jour des salarié-es. Le directeur n'est pas d'accord, il craint que des activités identifiées comme non rentables soient abandonnées alors qu'elles ont une utilité.

« On a mis beaucoup de temps à comprendre que le fait de chiffrer et d'évaluer la rentabilité d'une activité permet juste de savoir ce qu'on en fait, après on est libre de choisir si on ne veut pas être rentable sur une activité. Et il a fallu beaucoup de temps pour qu'on arrive à s'approprier là-dessus. Moi j'ai un référentiel où j'ai une vue gestionnaire en fait, et qui me semble être dans mon truc, et lui veut surtout qu'on ne cadre rien... »

Pour Hugues, il est essentiel de mieux suivre l'activité, alors que le directeur craint que cela stigmatise certaines personnes. Ces divergences touchent directement à l'activité. Hugues explique que d'un côté le directeur développait différentes activités avec confiance, mais sans garantie tangible, *« et de l'autre côté, on avait des contraintes de reporting de dingue de la part de nos financeurs, on nous demandait de tout mettre au carré et tout et tout. On avait une espèce d'étau qui se resserrait sur la partie gestion, et ce trublion qui refusait de jouer le jeu »*.

Alors qu'Hugues tente *« l'appropriation »* pour faire accepter l'idée de mettre en place des outils de gestion par le directeur, la directrice adjointe prend des positions plus frontales. Elle considère que le développement de plusieurs nouvelles activités est trop risqué pour l'association, point de vue que le directeur ne partage pas.

Par ailleurs, dans cette réorganisation, il est aussi attendu que chacun soit en mesure d'apporter des ressources, ce qui est difficile pour ceux qui ont l'habitude de n'être *« que »* des managers.

La période qui a suivi a été compliquée pour l'équipe. Une situation conflictuelle entre une partie de l'équipe et la directrice adjointe provoque le départ de plusieurs salarié-es. En outre, un long conflit entre le directeur et l'adjointe aboutit au départ de celle-ci. Le directeur a dans un premier temps le soutien de l'équipe, puis celui du Conseil d'Administration (composé notamment des cofondateurs).

Les premières tentatives de structurer l'équipe se heurtent à la vision et à la position du directeur cofondateur. Toutefois, pour le Conseil d'administration et une partie de l'équipe, le besoin de structuration et d'organisation est indéniable au regard du développement de l'activité.

Selon Dominique qui fait partie des premiers salarié-es *« fonctionner en binôme avec Denis et un directeur ou une directrice opérationnel-le, ça a toujours été compliqué, alors que Denis qui vit sa vie, qui fait de la prospective, qui fait du développement, et derrière une organisation plus horizontale sans.... fortes têtes qui dépassent, mais plutôt un collectif, c'est quelque chose qui, sur la durée s'est montré beaucoup plus robuste en fait »*.

Le travail de structuration continue dans une voie qui semble plus cohérente avec le projet politique de l'association et surtout avec la vision du directeur cofondateur. Si cette structuration est menée par des personnes issues du monde de la gestion, les ingénieur-es - très présents à Hespul- influencent également l'organisation du travail.

2.1.3 Une organisation influencée par la forte présence des ingénieur·es

Hespul recrute son premier salarié en 1998, c'est un ingénieur qui vient de terminer l'INSA. Il accepte le poste dont la rémunération est bien en deçà de ce qu'il aurait pu obtenir ailleurs, car le travail l'intéresse et correspond exactement à ses aspirations. Il fait toujours partie des salariés d'Hespul. D'année en année, plusieurs autres ingénieur·es rejoignent Hespul, et ce, malgré un salaire inférieur au marché.

Aujourd'hui, les ingénieur·es représentent 50% des effectifs d'Hespul (16 sur 32). Rappelons qu'ils constituent une *profession* au sens défini par Abraham Flexner². Il ne s'agit pas ici d'étudier à partir d'une approche de la sociologie des professions, la place qu'occuperait ce groupe professionnel vis-à-vis d'autres groupes professionnels (du type *occupations*), mais de comprendre son influence sur l'activité organisatrice (ALTER, 2003, §17).

S'ils sont recrutés pour prendre en charge toutes les activités techniques d'Hespul aux côtés d'autres professionnel·les (de la communication, des sciences politiques, du marketing, de la gestion...), la culture professionnelle des ingénieur·es de ce groupe marque fortement l'organisation du travail qui cherche à être performante (BOUSSARD, 2008) et « infuse » au sein d'Hespul.

Cette influence dépasse les aspects techniques : Hespul a un fonctionnement interne rigoureux. Les réunions commencent et se terminent à l'heure. Quand une personne s'engage à réaliser une tâche, cela est fait dans les temps. Par exemple, une réunion qui visait à prendre une décision relative à une prime n'a pas abouti, il a été décidé de réaliser un sondage, dès le lendemain le sondage était envoyé et deux semaines plus tard les résultats étaient présentés à l'équipe et une proposition de message à envoyer au CA était rédigée. (Cf partie 4 sur la prime).

J'ai été presque surprise de constater que les décisions prises lors des réunions auxquelles j'assistais étaient mises en application dans les jours qui suivaient. Ce fonctionnement et ces valeurs d'efficacité productive (*Leistung*) (DUBAR, TRIPIER, BOUSSARD, 2015, p.194) sont assez éloignés de ce que j'ai pu connaître dans le milieu associatif dans lequel j'ai évolué jusque-là.

Ce constat d'efficacité est confirmé par Benoit, également ingénieur, qui a travaillé longtemps dans une autre association du secteur des énergies renouvelables avant de rejoindre Hespul. Il raconte :

« Ce qui m'a surpris finalement (...) [c'est qu']en fait, c'est vachement pro, il y a des outils, Coutosuix, développés en interne [voir infra]... Quand j'étais en bureau d'études,

² Les professions au sens de Abraham Flexner ont 6 caractéristiques majeures : il s'agit d'activités intellectuelles assorties de responsabilités importantes ; le savoir est basé sur la science et les théories ; les applications sont pratiques et utiles ; la transmission se fait au travers d'un enseignement long et formalisé ; elles sont protégées par des associations auto-constituées ; leurs membres font preuve d'une motivation altruiste. Source ?

tous les ans je passais deux trois jours sur Excel à essayer de faire un truc qui ressemblait à CoutosuiX, je n'y suis jamais arrivé, à la fin c'était élaboré, mais à des années-lumière de ça... Tu as des super outils et cette habitude de prendre des comptes rendus, de tenir les horaires, c'est vachement pro. À [XXX] il n'y avait pas ça du tout, le chef arrivait toujours en retard aux réunions, il fallait tout refaire depuis le début, il n'y avait pas de comptes-rendus, ce qui faisait que la semaine d'après on refaisait le même débat, on prenait des décisions à l'inverse de celles qu'on avait prise 15 jours avant. »

Dans cet extrait, Benoit évoque les outils de suivi qu'Hespul, en s'associant à d'autres structures de l'ESS, a développés sur mesure. Comme les outils du marché ne sont pas adaptés à leur fonctionnement en mode projet, aux financements hybrides, à la multifiscalité, ils décident de les créer en interne, cela est notamment possible, car la structure dispose des compétences nécessaires : celles des ingénieurs en informatique. Cette suite d'outils informatique de gestion s'appelle CoutosuiX, elle est aujourd'hui proposée aux acteurs de l'ESS moyennant un abonnement. Cet exemple rappelle la culture *maker*³ fortement empreinte d'une idéologie utopiste et dont les liens avec la recherche de modes d'organisation internes alternatifs ont été démontrés par LALLEMENT (2015).

Enfin, Hespul fonctionne en mode projet. Fonctionnement habituel pour les ingénieur·es, le mode projet structure le cœur de l'activité d'Hespul, mais il y est aussi fait recours pour organiser la totalité du travail. Lors de la phase de réorganisation de l'équipe, il a été mobilisé dans toutes les activités de l'association, par exemple celles liées à la communication ou aux fonctions support (comptabilité). Le mode projet permet de planifier l'activité dans le temps, prévoir les ressources nécessaires (humaines et financières) et effectuer un suivi précis (avancement, budget, etc.). Il est soutenu par les outils de gestion cités ci-avant.

La diffusion de cette façon de faire comme méthode de travail démontre une volonté d'harmonisation des pratiques vers plus d'efficacité ; elle se justifie aussi d'après le directeur par une recherche d'équité dans l'intérêt des différentes activités. Il raconte :

« Le mode projet ça s'est fait un peu plus tard, c'est un peu plus tard qu'on a décidé de se mettre en projets. Là aussi, pour moi c'est la même chose que les augmentations de salaire, ou le statut cadre⁴, OK on se met en mode projet, mais je ne voulais surtout pas qu'il y ait les ingés qui se mettent dans les trucs séduisants, qui sont en groupe projet et les autres qui [fassent des boulots moins intéressants] (...) Donc j'ai dit tout le monde en mode projet, que ce soit du récurrent comme la compta ou l'accueil, ou que ça soit du programme européen super sexy, ou de la R&D, c'est tout le monde en mode projet ! »

Des activités émergentes sont prises en charge par une personne ou un groupe qui les développe. C'est ce qu'explique Amande, salariée d'Hespul chargée notamment du suivi de la formation. :

³ La **culture maker** (de l'anglais *make*, lit. *faiseur*) est une culture (ou sous-culture) contemporaine constituant une branche de la culture *Do it yourself* (DIY) (qu'on peut traduire en français par « faites-le vous-même ») tournée vers la [technologie](#) et la création en groupe. La communauté des *makers* apprécie de prendre part à des projets orientés [ingénierie](#). (source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_maker, consulté le 11/11/2020)

⁴ Il n'y a pas de statut cadre à Hespul du fait d'une volonté d'égalité des statuts au sein de l'équipe.

« On est vraiment responsable de notre projet ; on a un objectif général, parfois il prend un peu de temps à se définir [petit rire], mais après on est libre des moyens qu'on met en place, moi c'est ce que j'aime dans la façon de travailler que l'on a ici ».

Elle explique qu'elle s'est portée volontaire pour s'occuper du suivi administratif des formations : *« j'ai dit "moi ça m'intéresse la formation, je ne connais pas, comme ça j'apprendrai des choses". Au départ, il s'agissait d'une activité administrative qui ne nécessitait pas beaucoup de temps, puis elle a réalisé un état des lieux de toutes les formations qui étaient dispensées, c'est ainsi qu'est née l'idée de développer et structurer l'activité de formation « Et c'est comme ça que le projet se monte, pas toute seule, j'étais pilote de ce truc parce que j'avais envie de m'impliquer dedans, peu à peu le projet a grossi, il y a le chantier qui s'est mis en place (...) et voilà maintenant on est dans l'identification de partenariats, on est aussi dans la définition de notre catalogue ».*

Les pratiques et la culture de travail des ingénieur-es se diffusent à Hespul qui développe régulièrement de nouvelles activités concrètes. De nombreux salarié-es ont évoqué l'efficacité comme un objectif commun et partagé, et le mode projet est aujourd'hui considéré comme une norme de travail qui concerne tout le monde. En parallèle de cette manière de travailler Hespul cherche à construire un fonctionnement peu hiérarchique qui favorise l'autonomie des personnes.

2.1.4 Une évolution vers plus d'horizontalité jusqu'à la rencontre avec le modèle Opale.

Dans la recherche d'une forme d'organisation satisfaisante, Hespul doit prendre en compte deux enjeux : un besoin de maîtrise de l'activité par les gestionnaires, et un idéal d'autonomie et de liberté posé par le directeur.

Aujourd'hui, dans l'organigramme d'Hespul il y a une seule direction sans adjoint.

Les équipes ont une double structuration : il y a d'une part les « groupes RH » (ressources humaines) et d'autre part les « groupes métier ».

Le groupe RH a vocation à assurer un suivi humain, chaque groupe RH ne dépasse pas 8 personnes et est organisé autour du coordinateur. On appelle aussi le groupe RH « pôle », chaque salarié (sauf le directeur) appartient à un pôle. Ce sont des unités de structuration où vont être discutées les questions d'organisation interne, c'est le niveau intermédiaire entre les salarié-es et la coordination. Tous les coordinateurs de pôle sont membres de l'instance « coordination » (cf. 2.4 la coordination au centre des enjeux). Le coordinateur valide les congés ou les modifications de temps de travail, mais il n'intervient pas sur le contenu du travail. Hippolyte, ingénieur, explique comment il perçoit le rôle du coordinateur au sein du pôle :

« Certes, ils doivent mettre leur signature pour valider nos congés et cætera, mais je ne le ressens pas comme des chefs. J'ai été dans des d'entreprise où il y avait des très très bons rapports (...) On s'entendait très bien avec mon chef, mais ça restait des chefs et là je ne le ressens pas du tout comme ça.

-C'est quoi, pour toi, un chef? un vrai chef?

- (...) j'avais plus l'impression qu'il y avait une forme de validation aussi dans le contenu du travail. Ici, encore une fois si je prends des congés, si je fais des déplacements il y a des choses à faire valider mais sur le contenu, on co-définit le contenu du travail. »

Le contenu du travail se discute davantage au sein du groupe métier qui est un groupe de pairs, sans pilote, qui rassemble les personnes qui travaillent sur la même thématique.

Concrètement quand une nouvelle opportunité d'activité se présente à un membre de l'équipe, il partage l'information au sein du groupe métier auquel il appartient. Si l'activité entre de manière évidente dans celles qui sont réalisées par l'organisation, un projet se met en place. Un chef de projet va être identifié. Le processus d'identification du chef de projet n'est pas cadré. Cela peut se faire de manière consensuelle ou sur proposition du coordinateur.

Camille, ingénieur, explique le processus :

« Quand il y a des opportunités qui sortent, soit ce sont des trucs qui collent avec l'association et donc on va répondre tout seul, soit ce sont des trucs qui peuvent être un peu plus gros, on n'a pas forcément le temps, on va en parler en réunion de groupe métier et on va dire bah tiens il y a ça, est-ce qu'on y répond, comment, avec qui ? (...), Mais ce sont vraiment des discussions horizontales. Et c'est là qu'on décide collectivement, qu'on répond ou qu'on ne répond pas. »

Dans la réalité, il arrive que l'identification du pilotage occasionne des incompréhensions voire des conflits (cf. 2.4 la coordination au centre des enjeux).

C'est en découvrant le « modèle Opale » en 2016 que quelques salarié-es ont eu le sentiment de trouver des éléments du mode de fonctionnement qu'ils cherchaient à mettre en place à Hespul.

Le « modèle Opale » est conceptualisé et diffusé par le consultant belge Frédéric Laloux, qui « considère que les stades de conscience se reflètent dans des modèles organisationnels successifs qui sont apparus au cours de l'histoire. Le modèle Opale serait le modèle actuellement en émergence »⁵. (Cf. présentation plus détaillée dans la partie 1.2)

Ils se sont sentis confortés dans l'intérêt et la pertinence de chercher à mettre en place une organisation basée sur l'autonomie des personnes.

Ils ont acheté plusieurs livres de Frédéric Laloux et ont incité les salarié-es à le lire ou à regarder les vidéos de ses conférences. Sarah se souvient :

« On a tous été très fortement incités à le regarder

ML : Par qui ?

- Euh par la coordi ... mais je ne sais pas si tout le monde l'a regardé ou pas... moi c'était un moment où j'étais un peu dans le jus au niveau travail

⁵ https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_opale (consulté le 02/11/20)

ML : Alors tu l'avais regardé ?

- Je crois que je l'avais regardé ou j'en avais regardé qu'un petit bout ...elle est longue c'est bien une heure et demie ...j'avais regardé les grands principes, enfin après j'avais déjà vu des documentaires sur d'autres modes d'organisation ».

Des temps de discussion autour du modèle Opale et du fonctionnement d'Hespul ont lieu. Par exemple, un atelier est organisé pour présenter les différents stades d'évolution des organisations modélisés par Laloux (chaque stade est représenté par une couleur allant du rouge à l'opale), et chaque participant est invité à donner son avis sur la position d'Hespul quant à ces stades.

Aujourd'hui, l'association se reconnaît comme « une organisation s'inspirant du mode de fonctionnement Opale, offrant à tou-tes la possibilité de s'épanouir »⁶.

2.2 Les « nouvelles » formes d'organisation du travail : au-delà des vitrines

En France, depuis quelques années, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus médiatisées tant auprès du grand public, notamment avec la diffusion du film documentaire « le bonheur » au travail que dans la sphère managériale. On parle des « Entreprises libérées », de « l'holocratie », d'« auto-gouvernance », des « organisations Opales », ... il convient ici de les présenter et de regarder de plus près ce qu'ils recouvrent. Il est aussi utile de questionner « l'émergence » de ces modes d'organisation vis-à-vis de l'histoire de l'organisation du travail. Enfin, cette revue de littérature en exposera les modalités de fonctionnement et principes philosophiques avant de présenter, au travers de travaux empiriques menés dans des organisations se réclamant de ces « modèles », quels seraient leurs atouts et/ou des regards plus critiques.

Si certaines publications abordent le sujet par un angle particulier (la liberté ou l'autonomie au travail), la plupart ont pour objectif d'expliquer, d'analyser, de comparer le fonctionnement, les principes de ces organisations. Souvent, elles cherchent à confirmer si ces organisations méritent réellement l'attention qu'on leur porte.

2.2.1 Définitions et cadrage conceptuel

La sociologie des organisations dans laquelle s'inscrit ce travail propose, selon les auteurs, différentes définitions de l'organisation. Nous retenons celle de Philip Selznick (1999) pour sa simplicité: « L'organisation est un système de coordination des efforts humains pour la réalisation de buts spécifiques ». Nous nous intéressons dans ce travail avant tout aux interactions humaines afin de comprendre en quoi cela produit une organisation particulière qui réalise les buts qu'elle se fixe et, en retour, ce que cette organisation produit sur les

⁶ <https://www.hespul.org/fr/qui-sommes-nous/> Ce même onglet met également en avant la flexibilité des horaires de travail, la possibilité de faire du télétravail, l'ancienneté moyenne de 7 ans, l'organisation en mode projet, le choix de fournitures essentiellement écologiques et l'éco-responsabilité des comportements des salarié-es.

collectifs et les individus. C'est sur le fonctionnement interne de l'organisation que nous porterons notre attention.

Dans cette étude, le terme générique « nouvelles formes d'organisation » est utilisé pour désigner et regrouper les organisations qui indiquent prendre du recul vis-à-vis du management classique basé sur la maîtrise, le contrôle et des lignes hiérarchiques très verticales. À l'inverse des « organisations classiques », ces nouvelles formes d'organisation considèrent que la liberté et l'autonomie des travailleurs doivent être au centre de l'organisation du travail, et que les relations hiérarchiques doivent tendre vers plus d'horizontalité. Ce terme générique couvre plusieurs concepts comme « entreprise libérée », « organisation Opale » et « holocratie »... qu'il est essentiel de présenter et définir.

L'entreprise libérée est le terme le plus populaire de ce « courant » dans le monde francophone. Issac Getz, docteur en psychologie et management et professeur à l'ESCP à Paris en est l'auteur de référence. En France, en 2014, le reportage « Le bonheur au travail » réalisé par Martin Meissonnier et produit par Arte France a contribué à diffuser l'idée que de nouvelles manières d'organiser le travail existent et fonctionnent. Il s'agirait d'une conception humanisée et créative du fonctionnement de l'entreprise. La hiérarchie y serait réduite, le dirigeant partageant la vision de l'entreprise afin que les salarié-es s'en imprègnent et soient en mesure de prendre les meilleures décisions pour leur travail et donc pour l'entreprise. La confiance serait au centre, les salarié-es considérés égaux et traités avec équité et respect. D'après Getz ce modèle aurait fait ses preuves au sein des entreprises qui le pratiquent tant en termes économiques qu'au niveau de la qualité de vie au travail.

Frédéric Laloux, coach, ingénieur et titulaire d'un MBA, utilise le terme d'**organisation Opale**. Dans son ouvrage *Reinventing Organizations (2015)* il présente une modélisation selon laquelle à chaque stade de développement de la pensée humaine correspondrait une forme d'organisation (qu'il classe sur une échelle chromatique). Le stade « Evolutif Opale » y constitue le dernier stade, dont les paradigmes seraient en phase avec un nouveau niveau de conscience : maîtrise de l'égo et authenticité dans le rapport aux autres et au monde. Ce modèle convoque une vision globale de transformation du monde, et s'appuie sur un travail sur soi. Pour les organisations Opales cela signifie avoir un but clair et « noble » (même si très technique, ou terre à terre). Ces entreprises présenteraient 3 avancées majeures : l'autogouvernance, l'affirmation de soi, la raison d'être évolutive (les organisations ont une vie qui leur est propre et sont engagées dans leur propre direction). Selon le promoteur de ce courant « il paraît juste d'imaginer que les entreprises Opale viseront la pleine authenticité et l'esprit du groupe et qu'elles offriront un environnement professionnel qui encourage le désir d'être pleinement soi-même dans son travail tout en s'impliquant profondément dans des relations nourrissantes » (LALOUX, 2015, p. 88)

L'holocratie a été inventée par Brian J. Robertson à partir de son expérience de PDG. D'après Wikipédia « L'**holocratie** (*holacracy* en anglais) est un système d'organisation de la gouvernance, fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective. Opérationnellement, elle permettrait de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation d'équipes auto-organisées. » Ce concept s'inspire du terme holon (utilisé en philosophie) qui est un tout faisant partie d'un plus grand tout pour former un organisme complexe. Dans ce système, des « cercles » fonctionnent de façon autonome, mais sont en interdépendance avec un cercle plus large auquel ils appartiennent. L'organisation est

cadrée à partir d'une "Constitution" et des modes de fonctionnement spécifiques. L'holocratie est à la fois un modèle théorique et un produit commercial diffusé sous copyright par la société HolacracyOne. En France, c'est la société Igipartners qui a la licence. L'organisation HolacracyOne est présentée par Laloux dans son livre, elle considérée « Opale » par celui-ci.

Ces organisations sont qualifiées de « nouvelles » en ce qu'elles remettent en question les principes et pratiques managériales plus « classiques », toutefois pour les étudier il est important de les replacer dans un bref état des lieux historiques de l'organisation du travail.

2.2.2 Rapide panorama historique des différentes formes d'organisation du travail

Pour comprendre les nouvelles formes d'organisations, il est utile de faire un lien avec les différentes formes d'organisation du travail qui ont été inventées et expérimentées au fil du temps.

2.2.2.1 Le taylorisme

Les auteurs sont unanimes sur le fait que le taylorisme et l'organisation scientifique du travail sont la référence historique en termes d'organisation du travail. Dans son ouvrage *libérer le travail*, l'économiste Thomas Coutrot indique que « *l'organisation « scientifique » du travail n'est pas une méthode parmi d'autres, elle est le mode de pensée du management* » (COUTROT, 2018, p. 153).

Pour Lallement (2010), l'organisation scientifique du travail a divisé le travail de façon horizontale (tâche simple, répétitive) et verticale (normes, procédures, contrôle, formation non assurée par les ouvriers). Elle a permis d'augmenter les rémunérations des ouvriers. Les ouvriers ont toujours contourné les règles tant pour marquer leur capacité de résistance que pour accomplir correctement la tâche qui leur est allouée. De nombreuses critiques lui sont opposées, d'après Norbert Alter « *la sociologie du travail s'est construite sur l'analyse et la critique de l'OST* » (ALTER, 2006). C'est Georges Friedmann sociologue du travail qui réalise en France dès 1956 les premières études sur le travail dans le cadre du taylorisme.

Les principales critiques du taylorisme sont :

- La destruction du savoir-faire spécifique de l'ouvrier qui se retrouve cantonné à effectuer une tâche répétitive abrutissante,
- La privation d'apprentissage,
- La réduction de la qualification des ouvriers les plus qualifiés,
- La mise en concurrence avec ceux qui sont moins qualifiés.

Déjà au XIXe siècle, Karl Marx appuyait toute sa théorie de la lutte des classes sur une critique vigoureuse de cette forme d'organisation du travail « *des masses d'ouvriers, entassés dans la fabrique sont organisés militairement. Simples soldats de l'industrie, ils sont placés sous la surveillance d'une hiérarchie complète de sous-officiers et d'officiers. Ils ne sont pas seulement esclaves de la classe bourgeoise, de l'État bourgeois, mais encore, chaque jour, à chaque heure, les esclaves de la machine, du contremaître, et surtout du bourgeois fabricant, lui-même* » (MARX, ENGELS, 1967)

C'est sur la base des critiques du taylorisme que se construisent d'autres modèles ou écoles.

2.2.2.2 *L'école des ressources humaines*

L'école des ressources humaines commence à étudier les formes d'organisation du travail dans les années 1930 suite à la crise de 1929. Ses chercheurs démontrent l'intérêt - notamment pour la productivité - d'être attentif aux salarié·es. Dans la célèbre expérience appelée Hawthorne Works, Elton Mayo démontre que ce n'est pas tel facteur (luminosité par exemple) qui permet d'améliorer la productivité des ouvrières, mais le fait de s'intéresser à leur travail. Douglas McGregor (1960, *The Human Side of Enterprise*), docteur en psychologie et professeur de management au Massachusetts Institute of Technology (MIT) explique que la philosophie taylorienne repose sur la théorie X (les hommes sont naturellement paresseux, tire au flanc, incompetents, rétifs à l'apprentissage et uniquement motivés par l'appât du gain) alors que la théorie Y prône l'inverse: les hommes considèrent leur travail comme un jeu bien organisé, s'engagent pour des objectifs auxquels ils adhèrent, cherchent à développer leurs capacités et ont des compétences et une créativité non prises en compte par les entreprises. Cette théorie est à la base de la vision idéologique qui guide les nouvelles formes d'organisation.

2.2.2.3 *L'approche sociotechnique*

L'approche sociotechnique émerge du Tavistock Institut (Eric Trist et Frederik Emery) à partir des années 1940. Elle considère l'entreprise comme un organisme vivant ayant une double nature : collectif humain et dispositif matériel. Comme tout organisme vivant, elle reçoit des stimuli extérieurs, à partir desquels elle innove pour s'adapter. Les salarié·es en contact avec ses parties prenantes sont les mieux placés pour capter ces signaux et prendre les décisions adéquates. Chaque système a sa « tâche primordiale », concept repris par les nouvelles formes d'organisations qui emploient le terme « raison d'être ».

En Suède et en Norvège, le système sociotechnique qui se développe à partir des années 1970 aurait fait ses preuves, mais il ne résiste pas au choc des années 90 dans l'industrie automobile. Coutrot (2018) explique que ces expériences qui dérangent le *mainstream* du management sont souvent interrompues dès que les difficultés économiques du secteur apparaissent. Toutefois pour lui, cette forme d'organisation a laissé des traces profondément ancrées dans les modes d'organisations actuels en Europe scandinave.

2.2.2.4 *Le lean*

Le *lean* est également un autre courant qui dans les années 1990 vient du succès des entreprises japonaises et de leur pratique de la *lean production* (production allégée). Ce courant est promu par le MIT, il aurait fait ses preuves au Japon, mais son import en Europe n'a pas le même impact sur les salarié·es. Il comprend des aspects techniques d'organisation adossés à une certaine philosophie. L'économiste Coutrot (2018) remarque que « *le Lean philosophique respectueux de l'autonomie et l'intelligence des salariés est ignoré au profit d'un « Lean outils » autoritaire et brutal* ». Le *lean* japonais infuse la culture et les valeurs japonaises qui ne peuvent pas être simplement calquées dans une autre partie du monde ayant ses propres caractéristiques.

2.2.2.5 L'autogestion

Le courant autogestionnaire émerge dans les années 1860. Une des figures de référence, le philosophe et utopiste français Charles Fourier critique fortement l'organisation du travail qu'il compare à de l'esclavage et pour lui l'humain ne peut s'accomplir que dans le travail (BEECHER, 1993, p. 293)). Ce courant ne remet pas en cause la division du travail, car un retour en arrière semble impossible, mais avec Proudhon, ils considèrent que la rotation doit compléter la division du travail afin de le rendre intéressant. « L'attrait du travail reposerait selon lui sur un choix autonome d'activités fréquemment renouvelées et menées au sein de groupes spontanément constitués où les passions ont libre cours » (op. cit. p. 297)

Toujours selon Coutrot (2018) des formes d'auto-organisation du travail sont testées et mises en place dans certains secteurs comme la commandite ouvrière, fréquente dans le domaine de l'imprimerie au 19e siècle. Les ouvriers louent leur force de travail pour un prix connu à l'avance, élisent leur metteur en page (qui aura une rémunération un peu plus élevée) et s'organisent entre eux pour la réalisation de la tâche. Cette organisation convient aux intellectuels libéraux qui s'inquiètent de la montée du socialisme révolutionnaire, en ce qu'il permet une paix sociale. Jaurès se moque de cette forme d'organisation qui réduit trop le rôle du patronat. Au début du 20e siècle, cette forme d'organisation est revendiquée par les syndicats, mais l'organisation taylorienne l'emporte, car la révolution russe discrédite les thèses anarchistes au profit des marxistes qui s'avèrent partisans du taylorisme. Selon eux, le progrès technique permettra l'émancipation via la réduction du temps de travail, « il faut laisser le capital organiser scientifiquement le travail, car il creuse ainsi sa propre tombe » (COUTROT, 2018, p.100).

Après 1968, l'autogestion a le vent en poupe en France, elle est promue par la CFDT. Pendant 10 ans des expérimentations ont lieu. Mais pour des raisons de stratégie interne à la CFDT, liées au besoin de justifier d'un nombre important de négociations décentralisées, le syndicat se détache de l'enjeu de réduction de la division du travail, de restructuration de la hiérarchie et de l'amélioration de l'accès à la formation pour tous.

Dans l'Italie des années 1970, le mouvement ouvrier et les syndicats font de l'autogestion un modèle qu'ils expérimentent à grande échelle dans de nombreuses usines. Ce modèle tend à construire un mouvement plus global et alternatif. Mais la crise qui débute en 74 et le chômage qu'elle entraîne permettent au patronat de mettre fin à ce mouvement et de reprendre le pouvoir dans les entreprises.

Il est intéressant de noter que chaque courant a pu marquer son époque (pour certains plus durablement que d'autres). S'ils proposent des méthodes et des outils différents pour améliorer le travail avec des avantages et des limites, les différents modèles reposent tous sur des visions singulières du travail et des travailleurs. N'est-ce pas avant tout le partage ou non de cette vision et les jeux de pouvoir qui y sont liés, qui influencent la pérennité de ces courants? Il semble alors utile de comprendre, pour ce travail de recherche, quels sont les méthodes et outils proposés par le courant des nouvelles formes d'organisation, mais également quelle est la vision qui le sous-tend.

2.2.3 Des modalités de fonctionnement sous-tendues par des principes philosophiques

De nombreux travaux de recherche se fondent sur l'observation d'entreprises qui fonctionnent selon ces nouvelles formes d'organisation : aux USA plusieurs entreprises-phares sont réputées pour porter ce modèle : Gore (qui fabrique le Gore-text), Patagonia, Harley-Davidson, Morning Star.

En France l'entreprise la plus connue est FAVI (étudiée par Getz (2012) et Laloux (2015), mais Chrono Flex est également réputée (son patron qui a libéré son entreprise a écrit un livre pour relater son expérience). La société informatique Sogilis de Grenoble ou la biscuiterie Poulton sont également fréquemment citées (Anact, 2015). Enfin aux Pays-Bas, Burtzoog qui rassemble des infirmières à domicile s'apparente à une *success-story* régulièrement mise en avant pour présenter ce « modèle ».

L'analyse croisée de ces travaux nous permet de dégager un socle commun de pratiques que ces entreprises respectent :

- Les privilèges symboliques des patrons ou directeurs (places de parking, taille des bureaux par exemple) sont supprimés;
- Tous les travailleurs sont traités d'égal à égal, pas de symboles de distinction;
- Le rôle de manager n'est pas de contrôler et d'organiser, mais d'animer, de conseiller, de se situer en appui ... voire de changer radicalement de poste pour occuper un autre rôle qui lui semblerait important;
- Le leader, patron ... enseigne ou partage sa vision de l'entreprise pour que chacun se l'approprie;
- Le mode de communication est basé sur l'écoute, la parole libre, l'ouverture à toute proposition;
- Les décisions peuvent être prises par tout le monde, mais elles reposent sur un processus de décision défini qui varie d'une entreprise à l'autre. Par exemple, il peut être obligatoire avant chaque décision de solliciter l'avis des experts et des personnes qui seront impactées par la décision;
- Les salarié-es doivent s'emparer des problèmes dès qu'ils sont constatés et tenter de les résoudre;
- Les réunions sont organisées selon un processus spécifique (holocratie notamment);
- Le travail est assuré par des équipes autonomes qui s'organisent librement;
- Une charte, une constitution récapitule les principes et règles de fonctionnement et est acceptée par tous et toutes;
- Les informations sur l'entreprise sont transmises à tou-tes les salarié-es simultanément.

De même, quelques grands principes philosophiques se retrouvent dans ces différentes organisations :

- La rentabilité économique, même si elle demeure un objectif, n'est jamais le seul but de l'organisation, les organisations sont toujours guidées par leur « raison d'être » ou utilité de leur mission ;
- Les humains aiment bien faire leur travail, prennent plaisir à travailler pour une cause qu'ils partagent, se motivent eux-mêmes, et sont responsables de leur travail... ils

méritent donc la confiance de l'entreprise (cette idée fait référence à la théorie XY de Mac Grégor (1960) présentée ci-dessus) ;

- La vision et la mission de l'entreprise doivent être claires et partagées par tous ;
- L'organisation de chaque entreprise s'est construite à partir de l'observation de son propre fonctionnement, de son propre environnement ;
- L'entreprise est considérée comme un organisme vivant qui n'a donc pas réellement besoin d'être dirigé par une stratégie, une planification, des outils de gestion très précis ;
- La réalisation de soi au travail est essentielle.

Selon le degré « d'avancement » de l'entreprise vis-à-vis de ces modes d'organisation, ces pratiques ou principes sont intégrés de façon plus ou moins approfondie.

2.2.4 Un modèle qui fait parler de lui : des chercheurs lui reconnaissent des atouts

Les auteurs de référence sur le sujet que sont Getz, Laloux et Robertson ont une vision militante de ces formes d'organisation, ils mettent en avant les résultats des entreprises en termes de réussite économique ; bien-être des salariés, qualité de vie au travail ; bonne résistance aux crises ; efficacité opérationnelle.

Des travaux de recherche, essentiellement portés par les sciences de gestion, tentent de vérifier si les entreprises qui se reconnaissent dans ce fonctionnement atteignent réellement les résultats escomptés.

La réussite économique est un des éléments les plus prégnants. Burtzoog aux Pays-Bas (cité par Laloux (2105), Coutrot (2018) et Alternatives économiques n°376 02/2018) avait à sa création en 2006 une équipe de 10 infirmiers, elle en emploie aujourd'hui plus de 7000. Morning Star, entreprise américaine de transformation de la tomate, détient 40% des parts de marché et ses salarié-es gagnent en moyenne 15% de plus que les concurrents (cité par Laloux et Getz).

Getz (2012, p. 27-38) relate que l'entreprise Usocome, basée en Alsace et qui fabrique des solutions d'entraînement et d'automatisme, a mieux résisté à la crise de 2008 que les autres entreprises de son territoire et de son groupe allemand. Face à une baisse des commandes qui atteint 30%, elle met un terme aux contrats de 300 intérimaires, mais elle ne licencie aucun salarié ni ne pratique le chômage partiel. Les raisons seraient liées avant tout à un choix éthique du dirigeant et une très forte communication auprès des salarié-es sur l'impact de la crise.

Dans son analyse sur les conditions de résistance de ces organisations aux crises, Getz constate que face à une baisse de leurs commandes, leurs dirigeants feraient des choix radicalement différents de ceux des entreprises classiques (contrôle, flexibilité, réduction de personnel). Eux miseraient sur leur personnel en agissant sur leurs besoins fondamentaux (égalité intrinsèque, développement personnel et autodétermination), en diffusant régulièrement des informations sur les indicateurs économiques, et favorisant l'acquisition de nouvelles compétences pour répondre aux éventuels nouveaux besoins des clients.

En termes d'efficacité, d'après une étude de Ernst & Young datant de 2009, les infirmiers de Buurtzoog qui mettent l'accent sur l'autonomie des patients et le lien humain, ont réduit de 40% le temps consacré aux soins et les patients restent moitié moins longtemps en soin (LALOUX, 2015). L'entreprise FAVI, citée par Laloux et Getz, a pour principe -et l'aurait respecté- de ne jamais avoir de retard de livraison de ses commandes.

Il est également important de mentionner que d'autres travaux de recherche qui n'ont pas cette posture militante mettent également en avant de bons résultats. La recherche menée dans l'entreprise Sogilis (Développement de logiciel, Grenoble) par R. COLLE et ses collègues de l'IAE Grenoble ou de l'INSEEC Business School (COLLE, CORBETT-ETCHEVERS, DEFELIX, PEREA, RICHARD, 2017) confirme que cette entreprise libérée, de par son mode de fonctionnement, est innovante et offre une bonne qualité de vie au travail à ses salarié-es.

Pour Pascal Ughetto (2018), ces entreprises, en mettant l'autonomie des salarié-es au cœur de l'organisation, leur reconnaissent la capacité de gérer l'imprévisibilité inévitable... ce qui les rend plus efficaces et améliore la santé au travail.

Gilbert et Al (2017, p 38-49) ont étudié le mode de diffusion de ce modèle de management dans 3 entreprises (Favi, Poult, CHRONO Flex). Selon eux il s'agit de modèles personnifiés centrés sur la place occupée par des « leaders visionnaires » qui enchainent conférences, colloques et sont présents dans les médias. Toutefois, en se diffusant auprès d'autres entreprises qui n'ont pas ces leaders, ces modèles se dépersonnalisent et se centrent sur les modes d'organisation.

2.2.5 Et des chercheurs qui posent des critiques...

Selon Ughetto (2018), le modèle des entreprises libérées paraît séduisant pour répondre aux besoins d'autonomie et pour redonner du sens au travail et tout en faisant ses preuves en termes de résultats financiers. Toutefois, on manque de recul pour savoir s'il n'entraîne pas d'autres difficultés. Un des principaux questionnements concerne la place et le rôle du leader qui peuvent être très paradoxaux : d'une part, il se retire et donne un pouvoir de décision important et d'autre part en tant que leader visionnaire il devient le niveau unique de décision stratégique. C'est de sa personne que vient le changement majeur et « au fond on peut se demander si, plus qu'une suppression de la ligne managériale, cela n'aboutit pas surtout à une double polarisation. D'un côté la majorité des initiatives opérationnelles du côté des équipes, et de l'autre, les décisions managériales, toutes prises en charge par un seul homme, le leader libérateur » (UGHETTO, 2018).

Plusieurs auteurs se sont penchés de façon approfondie sur le rôle du leader dans ces organisations et notamment concernant la gestion de leur égo ou leur relation au pouvoir. À ce niveau, l'analyse de Marvin Weisbord présentée par Thomas Coutrot (2018) est limpide: si les projets participatifs ne durent pas plus longtemps que le mandat de leur dirigeant c'est que la motivation profonde est le pouvoir, « *si les profits étaient leur vraie motivation, tous les dirigeants mettraient en place une organisation du travail participative. On sait depuis des décennies que l'implication des travailleurs permet d'augmenter de 20 à 40% la productivité. Mais pour beaucoup d'entre eux, l'objectif est le pouvoir et le contrôle* ».

Dans l'article intitulé « Il était une fois les entreprises libérées », les auteurs pointent des critiques liées au faible rôle des managers, aux risques en cas de crise (besoin de prendre des décisions dans l'urgence), aux risques de surengagement des salarié·es, à la difficulté à réguler les conflits et, plus globalement, à la remise en cause par ce modèle du principe qui veut que le travail soit basé sur une logique de domination (CHABANET, COLLE, CORBETT-ETCHEVERS, DEFELIX, PEREA, RICHARD, 2017).

La question de la taille des entreprises est aussi un élément d'interrogation pour les chercheurs qui analysent des entreprises de taille moyenne. Dans leur article sur l'innovation et la qualité de vie au travail, Chabanet et ses collègues s'interrogent sur la capacité de l'entreprise à maintenir son organisation et ses résultats si elle grandit (CHABANET, COLL, CORBETT, DEFELIX, PEREA, RICHARD, 2017, pp. 55-65). Dans le même sens dans un article où il traite du fonctionnement des SCOP, Coutrot mentionne une analyse de Jean-Louis Laville pour qui les pratiques autogestionnaires ne fonctionnent que dans des groupes de petite taille (moins de 20 personnes) assez fusionnels, où les travailleurs sont indépendants et sans nécessité de forte coordination et où l'identité professionnelle est forte.

Dortier (2016, P. 31) quant à lui considère que la méthodologie des principales recherches se concentre sur les dirigeants et ne donne pas suffisamment la parole aux salarié·es pour vérifier si les analyses sont partagées.

Enfin, la majorité des auteurs et chercheurs mentionnent que ces modes de fonctionnement ne conviennent pas à tous les salarié·es, Théo Holtz (2017, p. 125-140) constate que « si certains y ont trouvé les sources d'une meilleure qualité de vie au travail, voire d'une forme d'épanouissement, d'autres rencontrent des difficultés à s'y adapter et sont exposés à des risques psychosociaux ».

La revue de la littérature a permis de définir les principales notions utilisées dans la littérature et de choisir d'utiliser le terme « nouvelles formes d'organisations » pour ce travail. Nous nous sommes également penchés sur la façon dont ces formes d'organisations s'intégraient dans l'évolution de l'organisation du travail et comment elles se caractérisaient, avant d'en analyser les avantages et les limites.

Nous retiendrons de ce travail que les nouvelles formes d'organisation attirent l'attention tant du grand public ou des praticiens professionnels (entraînant des prises de position assez fortes) que des chercheurs qui s'astreignent à plus de neutralité. Ces organisations sont essentiellement analysées par les sciences de gestion, sans doute du fait qu'elles questionnent fortement les modes de *management* humain. Nous avons aussi pu observer que ce sont avant tout les entreprises phares qui sont étudiées par les chercheurs qui ont globalement pour objectif de comprendre ces organisations en vue de vérifier si les ambitions qu'elles affichent se concrétisent.

2.3 Problématique

Les nouvelles formes d'organisation du travail, incluant les plus médiatiques entreprises libérées, font parler d'elles avec toutefois des prises de position très contrastées.

Pour certains défenseurs de ce type d'organisations « la liberté des salariés fait le succès des entreprises ». C'est un des arguments mis en avant par les auteurs des ouvrages devenus *best-seller* comme Brian et Getz (2012) ou Laloux (2015). L'idée se diffuse dans l'univers du management que ces nouvelles modalités de fonctionnement renforceraient la performance, la place du collectif, l'agilité et l'innovation : « en finalité, on constate une meilleure performance globale de l'entreprise, avec des résultats financiers en hausse et d'une manière générale, des objectifs régulièrement atteints »⁷. L'entreprise libérée renverrait selon ces dires à une « innovation managériale » (Autissier, Johnson, Moutot, 2016) qui renouvellerait le fonctionnement des entreprises tout en accroissant leur performance. Plusieurs recherches démontreraient aussi que l'autonomie acquise aurait renforcé la satisfaction des salariés vis-à-vis de leur travail (KARSENTY, 2019)

À l'opposé, ces nouvelles formes d'organisation du travail s'attirent un certain nombre de critiques. Elles sont accusées – notamment par les sciences sociales - de soutenir le capitalisme néo-libéral. Elles favoriseraient en effet un surinvestissement dans le travail entraînant un risque accru de *burn-out* pour les salarié·es. Quant à la capacité de décision, elle resterait cantonnée, dans certaines entreprises, au domaine technique alors que le stratégique, considéré plus noble, resterait dans le champ de la hiérarchie (Coutrot in Karsenty, 2019). *In fine*, le travail libéré du contrôle hiérarchique serait finalement soumis à d'autres formes de contrôle : par les pairs, par les coaches, voire par les salarié·es eux-mêmes du fait d'une diffusion de valeurs très présentes. La mise en avant de ces modèles dans la sphère managériale servirait en grande partie des consultants promoteurs de ces modèles qui réalisent des missions d'accompagnement auprès de chefs d'entreprises en quête de renouveau⁸.

Ces différentes considérations s'avèrent opposées (l'une visant un renouvellement profond du management classique et l'autre un renforcement des logiques habituelles du néo-libéralisme), des éléments empiriques contredisent ces deux positions.

La première, élogieuse, se heurte tout d'abord au faible nombre d'entreprises suivant ces modèles. On peut aisément imaginer qu'un « modèle » aussi vertueux que le prétendent ses promoteurs attirerait un plus grand nombre d'entreprises. Or celles qui s'engagent dans ces démarches restent très minoritaires... même si elles font beaucoup parler d'elles.

Il existe en outre des exemples d'entreprises (certes rares) ayant fait marche arrière. C'est par exemple le cas de la biscuiterie Poulton au moment de son changement de propriétaire.

⁷ <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm> article mis à jour le 04/09/2020 consulté le 16/06/2020

⁸ En France c'est la société Igipartners qui a importé l'holacracy®. Pour suivre ce modèle les entreprises doivent faire appel à un consultant certifié qui leur propose un mode d'organisation clé en main. Ces coaches ne peuvent être certifiés que par la société HolacracyOne. <https://igipartners.com/formation-de-coach-en-holacracy-1> (consulté le 8 juin 2020).

L'entreprise de construction Mobil Wood qui, après être passée en système holacratique, est revenue à une organisation plus classique pour la partie « production » de son activité.

Certes, un marché se développe autour de « l'accompagnement du changement » vers ce type d'organisation du travail, mais de nombreuses entreprises expliquent avoir longtemps « bricolé dans leur coin » en interne pour construire des pratiques plus respectueuses de l'humain et s'être ensuite plus ou moins reconnues dans ces « théories ».

Enfin la seconde position, du « renforcement du capitalisme » s'accorde mal avec le fait que ce phénomène s'inscrit et prend ses origines dans la culture des *makers* (ou mouvement du « faire ») lui-même plutôt proche des utopies anti-capitalistes (LALLEMENT, 2015).

Si les mythes (par ailleurs contradictoires) qui entourent les nouvelles formes de l'organisation du travail semblent en partie démentis par ces éléments empiriques, il reste étonnant de constater que la littérature se base constamment sur les mêmes exemples d'entreprises que le sociologue David Mélo appelle « le petit monde des entreprises libérées et leurs vitrines » (in DUBERT, 2019). En France il s'agit notamment de l'entreprise de métallurgie automobile Favi (LALOUX, 2015 ; GETZ, 2012 ; GILBERT ET AL., 2017), la biscuiterie Poulth (GETZ, 2016 ; GILBERT ET AL. 2017), Chronoflex (GILBERT ET AL. 2017 ; DALMAS, 2019). Ces 3 entreprises sont d'ailleurs citées en exemple dans l'article de Wikipédia sur les entreprises libérées. Revient également souvent le cas du groupe Hervé (BRIERE, 2019 ; ALET, 2016). Aux Pays-Bas l'entreprise de soins à domicile Buurtzorg diffuse son modèle au-delà des frontières. Enfin, des organisations mondialement connues comme Patagonia et Harley Davidson sont souvent citées.

Finalement, assez peu d'enquêtes fondées sur un travail d'observation au sein des entreprises ont été réalisées et quand elles existent, elles concernent généralement les mêmes entreprises présentées comme des succès stories. De plus, ces publications sont surtout issues des sciences de gestion qui cherchent à comprendre le fonctionnement de ces entreprises, pour le modéliser, se basent essentiellement sur les discours des dirigeants, ce qui est paradoxal quand on s'intéresse à l'horizontalité des organisations.

On peut donc attendre des sciences sociales et particulièrement de la sociologie, souvent très critique vis-à-vis du travail au sens large, qu'elles étudient la réalité vécue par les individus et les collectifs dans des entreprises censées accorder une grande place à l'autonomie des individus. Pour Michel Lallement (2015) « tout l'intérêt de la démarche sociologique est de regarder au plus près les usages variés et les significations multiples de cette autonomie dans l'hétéronomie et d'échapper ce faisant aux apories des discours trop abstraits sur le travail ». Il m'est donc apparu qu'il était important d'observer le plus finement possible, avec le regard et les outils de la sociologie, les organisations se réclamant de ces « modèles » et de tenter d'appréhender comment se passe le travail au quotidien pour les personnes et les collectifs qui les composent, afin de tenter d'échapper aux discours trop simplistes sur ces nouvelles formes d'organisation.

Je chercherai donc à comprendre comment une organisation affichant une nouvelle forme d'organisation du travail se construit, comment elle fonctionne concrètement dans le quotidien et ce que cela produit pour les individus et les collectifs qui la composent . Pour

cela, je réaliserai une monographie de l'association Hespul au travers de quatre axes : la genèse de l'association (qui en révélera les différentes influences), les personnes et leurs interactions, l'organisation du travail au quotidien, la question salariale.

2.4 Mener une enquête c'est faire des choix méthodologiques.

La réalisation de cette enquête sociologique est une importante partie de ma formation en sociologie des organisations. Elle implique de faire des choix : quel sujet ? quel(s) terrain(s) ? quelles méthodes ? quels outils ? quelle posture adopter ? Ce sont tous ces choix qui sont explicités ci-après. Les limites, difficultés, biais sont présentés au fil du texte.

2.4.1 Les nouvelles formes d'organisation, un objet de recherche aux sources de mon projet de formation

C'est mon activité professionnelle en tant que directrice d'une association qui m'amène à m'intéresser à de nouvelles formes d'organisations. Je considère que nous avons besoin de nous renouveler en interne dans nos façons de nous organiser, d'être plus exigeants vis-à-vis de notre propre fonctionnement et de travailler la question du bien-être au travail. J'essaye - non sans difficulté- d'impulser des changements (petits ou grands) qui vont dans ce sens. Finalement pour plusieurs raisons je quitte ce travail. Je souhaite alors profiter de cette période de transition pour me former et pour approfondir la question des nouvelles formes d'organisations. Je cherche du côté du management et de l'économie sociale et solidaire, mais malgré une recherche méthodique de 2 mois je ne trouve pas la formation qui me permet de comprendre « pourquoi et comment les organisations fonctionnent (bien ou pas) ? ». Finalement, c'est grâce à un partage de mes pérégrinations autour d'un café en famille que mon frère et ma belle-sœur m'aident à trouver ce dont j'ai besoin. Mon frère considère que *« de toute façon les boîtes n'ont plus besoin de managers, on a fait le tour, ce qu'ils apportent ne résout pas les problèmes de fond, ce dont les boîtes ont besoin maintenant ce sont des psychologues et des sociologues »*, ma belle-sœur rebondit *« oui tu pourrais aussi chercher du côté de l'ergonomie ou de la sociologie des organisations, d'ailleurs j'ai vu passer un mail sur un master en socio de Lyon 2 qui pourrait peut-être t'intéresser »*, dans la foulée elle me transfère le mail. On est le dimanche 27 janvier 2019. Après quelques échanges de mails, un dossier rempli un peu vite, un entretien téléphonique avec Gilles Herreros et Bruno Milly je suis présente pour le premier jour de la formation le mercredi 30 janvier. Lors de l'entretien téléphonique, j'indique mon intérêt pour ces nouvelles organisations, les 2 professeurs sont très transparents sur leurs fortes interrogations relatives à ces organisations.

La thématique sur laquelle je souhaite travailler pour mon mémoire est donc posée depuis le début de cette formation.

2.4.2 Le choix de l'organisation : pourquoi Hespul ?

Mon intention est de trouver une organisation qui se dit horizontale ou libérée ou Opale... et de l'observer finement avec le regard et les outils sociologiques.

Je connais assez peu Hespul, mais je sais que l'organisation se sent proche du modèle Opale. Je les contacte et leur demande s'ils seraient intéressés pour être observés. Ils sont d'accord. En parallèle, je rencontre 3 autres structures⁹, des entreprises. Finalement, mon choix se porte sur Hespul pour 2 principales raisons : le critère « économie sociale et solidaire » est important pour moi, c'est mon secteur professionnel et je me questionne sur les liens qui peuvent être faits entre ces nouveaux modes d'organisation et les principes de l'ESS ; ils me semblent avoir un mode de fonctionnement suffisamment proche du stade Opale pour qu'il soit intéressant de les étudier.

Je suis consciente qu'une analyse comparative serait difficile, mais intéressante. Je garde cette idée en option, mais rapidement je choisis d'approfondir l'analyse d'Hespul, de prendre le temps de recueillir de nombreux points de vue et de profiter de l'occasion - qui me paraît rare - de pouvoir observer l'intérieur d'une organisation sans y participer.

2.4.3 Le choix de l'objet à partir d'une approche inductive

Une particularité de mon approche est d'effectuer une recherche sans partir d'un problème, finalement je cherche « seulement » à comprendre à l'aide de la sociologie le fonctionnement d'une organisation. Au démarrage, j'ai plusieurs idées de sujets. Celui qui m'intéresse le plus concerne la politique salariale. C'est avec cette idée que je démarre mon travail de terrain. J'ai une approche inductive, je recueille de la matière, j'ai des antennes sur tout ce qui touche aux salaires... Toutefois après avoir fini les entretiens je m'aperçois que même si la question salariale est intéressante, elle n'est pas si centrale à Hespul, et il n'y a pas de véritable nœud à son égard. Cette question est donc traitée au même titre que d'autres éléments dans le cadre d'une monographie.

2.4.4 Le choix des outils et méthodes : regarder faire, faire raconter et écouter.

Pour mener cette enquête, je décide d'utiliser l'observation participante puis de réaliser des entretiens.

- L'observation

Hespul accepte que je les observe. Durant trois semaines je viens deux ou trois jours par semaine et j'assiste à différents types de réunion, je m'installe dans des bureaux différents, je suis présente lors des temps conviviaux, je lis de nombreux documents, j'assiste à une réunion du Bureau de l'association, et je suis ce qui se dit sur plusieurs canaux de chat interne (le mercredi quand plusieurs personnes travaillent à distance). Après cette période, des salarié-es me préviennent si une activité, une réunion peut m'intéresser : élection sans candidat des représentants des salarié-es au sein du conseil d'administration, assemblées générales (l'une en présentielle l'autre à distance). Je ne sens aucune réticence. À aucun moment on ne me demande de ne pas noter ce qui se passe ou ce qui se dit.

L'observation permet de regarder une organisation au plus près de l'activité. La posture d'observation a été un réel apprentissage. Au début, je n'arrive pas à prendre des notes

⁹ Une société de service informatique, un espace de coworking et une organisation de communication qui regroupe des indépendants.

pertinentes pour mon travail, je garde mes habitudes de noter le contenu des échanges. Il m'arrive d'intervenir, de donner mon avis. Chaque soir, je prends le temps de noter toutes mes observations et réflexions. Cet exercice m'aide aussi à prendre conscience de ma posture et à l'améliorer. Alors que dans les premiers jours je me sens presque appartenir à l'organisation, je trouve finalement ma place, je prends plus de distance vis-à-vis de mon objet. Au final, le fait d'intégrer une organisation et être au plus près de l'activité tout en maintenant une distance aura été pour moi un réel apprentissage qui -je pense- me servira longtemps.

- Les entretiens

Quatorze (14) entretiens en face à face sont réalisés avec des salarié.es (sur trente-deux (32) salarié.es que compose l'équipe). Pour sélectionner les personnes à interviewer, j'utilise deux moyens. En premier lieu, je demande s'il y a des volontaires, et je m'engage à les rencontrer tous. Sept personnes manifestent leur intérêt à participer. Ensuite à partir de cette première liste je rajoute les personnes qui me paraissent essentielles afin de rencontrer différents types de profils selon l'ancienneté, le niveau de responsabilité, les métiers, les fonctions particulières (délégué-e du personnel par exemple). Toutes les personnes à qui je demande un entretien l'acceptent. Les entretiens ont tous lieu sur le lieu de travail et pendant le temps de travail. Des salles de réunion sont réservées pour préserver la confidentialité. Ils durent de 1h20 à 2h40.

Je prépare un guide d'entretien qui me sert de trame, mais je laisse les enquêtés s'exprimer assez librement sans ordre défini. Il ne s'agit pas de leur poser des questions, mais plutôt de les inviter à me raconter leur travail, leur activité, leur point de vue. Il arrive que nous discussions d'un sujet, mais cela reste rare. Les relances pour les inciter à apporter de la précision ou à donner des exemples fonctionnent bien. Je n'ai jamais besoin d'insister pour obtenir des informations, les personnes se livrent très facilement.

Je crains d'avoir trop d'entretiens, mais je m'aperçois que des éléments essentiels et différents de ce qui m'a déjà été dit me sont relatés dans les derniers entretiens.

Avec l'accord des personnes, les entretiens sont enregistrés et retranscrits. J'ai 25h50 d'entretiens à retranscrire. Le temps de retranscription est considérable. Cette activité de retranscription est autant ingrate qu'elle est utile¹⁰. Elle permet de se replonger dans chaque entretien, de le mémoriser et de prendre en considération des propos qui n'avaient pas été si marquants lors de l'entretien. Afin d'être traités, les verbatim sont répartis dans une grille d'analyse construite à partir des sujets abordés durant les entretiens.

Durant le confinement, je propose aux salarié.es disponibles et intéressés d'avoir un entretien téléphonique afin qu'ils me racontent comment cette période tout à fait inédite se passe. Mon intention est aussi de comprendre comment l'organisation s'adapte ou résiste à cette crise. Cette crise inédite qui marque l'année 2020 induit des changements dans notre vie au quotidien et inéluctablement dans le travail puisque nous sommes contraints de travailler à

¹⁰ Pour certains, afin de tenter d'y passer moins de temps, j'utilise la fonction sous-titrage d'une plateforme vidéo bien connue. Pour respecter la RGPD je demande l'accord à chacun des interviewés concernés et supprime la « vidéo » dès que le sous-titrage est récupéré. Reste à faire un travail de vérification et correction qui est indispensable. Cela réduit de 25 à 50% le temps de retranscription selon la diction de l'interviewé.e.

distance. Comment continuer à travailler dans une situation si extraordinaire ? Je souhaite regarder comment Hespul réagit.

Je réalise sept (7) entretiens téléphoniques dans ce cadre. Une prise de note de la discussion est effectuée, mais ils ne sont pas enregistrés. L'un d'eux n'est finalement pas centré sur la situation COVID, mais se rapporte à l'organisation dans sa généralité, il s'agit finalement d'un quinzième entretien.

2.4.5 Les choix d'écriture

L'écriture du mémoire qui permet entre autres de rendre compte du travail de recherche implique aussi elle aussi des choix.

- **L'écriture inclusive**

Très rapidement, pour des raisons idéologiques, je choisis d'utiliser l'écriture inclusive pour rédiger mon mémoire. Je considère que les mots sont importants, qu'ils transmettent une image de la réalité et qu'ils ont un pouvoir de transformation. En faisant l'effort d'inclure le féminin dans nos écrits, je fais le choix de marquer une volonté d'améliorer la place des femmes dans notre société. Je reconnais que c'est contraignant, que cela peut alourdir le texte, mais la cause prime. Je privilégie les formes neutres (ex : « les personnes ») puis le point médiant quand la lecture orale n'en est pas perturbée (« les professionnel·les », « les salarié·es »). Enfin en m'inspirant du choix de Thomas Courtot (2018) j'emploie tantôt le masculin, tantôt le féminin : j'utilise par exemple de façon indifférenciée « les coordinateurs » et « les coordinatrices ». Je note au passage que sans avoir cherché la parité, la moitié des interviewés sont des femmes.

- **Des verbatim très légèrement retouchés... mais très nombreux**

Le langage que l'on utilise à l'oral est très différent du langage écrit. Une transcription sans aucune retouche, qui laisse les hésitations, les phrases non terminées, etc. peut rendre la lecture difficile à lire ou dévaloriser le propos. Je ne reformule pas les phrases, je laisse certaines petites « fautes de syntaxe », les formulations très personnelles, parfois un peu crues qui permettent presque d'entendre la personne qui parle, mais je supprime tout ce qui peut gêner la compréhension, et qui n'apporte rien aux propos. Certaines expressions passent presque inaperçues à l'oral, mais le passage à l'écrit les exacerbe, elles seront donc « traduites » et mises entre crochets.

En laissant de nombreux verbatim, j'ai voulu donner une place centrale aux personnes rencontrées et à leur parole, car je reste convaincue (oui c'est de l'ordre des convictions) que les humains sont l'essentiel d'une organisation. Les entretiens sont également mon principal matériau, tant par la quantité d'informations collectées que par la richesse et la profondeur de ce qui m'a été transmis. Enfin, et c'est peut-être une limite de ce travail, j'ai un attachement presque sentimental à ces paroles et j'ai eu beaucoup de difficultés à les couper. Parfois je n'ai pas réussi à faire de choix.

- **L'anonymisation**

Afin d'essayer de respecter l'anonymat des personnes, leur prénom est modifié. J'ai proposé aux personnes qui le souhaitaient de choisir leur prénom, pour les autres je les ai renommées.

Bien entendu, certaines personnes ne peuvent être réellement anonymisées, mais il m'a semblé plus juste de traiter tout le monde sur le même pied d'égalité. C'est aussi une manière, tant pour l'auteur que pour le lecteur, de prendre un peu de recul vis-à-vis des vraies personnes.

J'ai utilisé le prénom au lieu du nom, car « *à Hespul tout le monde se tutoie, pas de chichi avec ça* » (extrait d'un entretien). Dans les dialogues où j'ai laissé ma question, je fais précéder mon propos des initiales de mon prénom.

Certaines autres entreprises ou associations sont citées par les personnes rencontrées. Pour préserver leur anonymat, j'utilise je remplace leur nom par XXX.

- **Se faire confiance et trouver son style**

Écrire c'est aussi se montrer. Cela implique un minimum de confiance dans son style. On attend parfois d'un écrit universitaire sociologique qu'il démontre une capacité à utiliser un langage soutenu. Pour ma part, j'ai choisi d'essayer d'avoir un style simple et me suis retrouvée dans la proposition d'Howard Becker (2004, p. 14) qui prône « un style clair et direct » qu'il considère mieux refléter les acteurs réels dans les situations réelles.

2.4.6 Des limites à prendre en compte

Quand l'enquête débute, Hespul est confronté à une difficulté de gouvernance, des tensions importantes se font sentir entre le bureau et l'équipe. J'hésite à m'intéresser davantage à cette question de la gouvernance qui est souvent un sujet sensible dans les associations, mais je fais le choix (que je ne regretterai pas) de ne pas prendre en compte cette thématique qui me paraît être un sujet régulièrement traité par la recherche. Pour éviter d'avoir à m'occuper de cette difficulté du moment, je ne réalise pas d'entretiens avec les membres du bureau ni avec les autres cofondateurs. En revanche, j'assiste à différentes réunions où ils sont présents, dont une réunion de bureau où éclate un conflit entre le directeur et la présidente et qui donnera lieu à la démission du bureau.

Une précision s'impose : nous allons analyser la place et le rôle occupés par le directeur d'Hespul. Cette analyse porte en grande partie sur les relations hiérarchiques et le relationnel, ce qui est un sujet délicat. Les paroles des personnes peuvent être « dures » à l'égard du directeur. Dans les organisations, le chef est l'objet de beaucoup d'attention, d'attentes et de critiques. Il faut aussi prendre en considération que face à un chercheur extérieur, les personnes peuvent adopter des positions assez tranchées, raconter leur vécu concernant des épisodes de la vie de l'organisation, ce qu'ils n'ont pas beaucoup l'occasion de faire. Je n'ai jamais ressenti, lors des entretiens, d'animosité ou de volonté de nuire, il s'agissait de raconter, de s'exprimer librement, mais certaines paroles sorties de leur contexte peuvent sembler virulentes. Il est évident que certaines prises de position des salarié-es auraient été inacceptables si elles étaient venues du directeur. Cette dissymétrie (voire injustice) probablement inhérente à la fonction aurait pu faire l'objet d'une analyse sociologique. Il s'avère que cette partie aurait mérité qu'un second entretien puisse avoir lieu avec Denis pour recueillir son avis sur certains points évoqués. J'espère pouvoir le faire a posteriori.

3 À l'écoute des Hespulien·nes : l'horizontalité à l'épreuve du réel

Les salarié·es d'Hespul s'appellent entre eux Hespuliens et Hespuliennes. Cela dénote un sentiment d'appartenance fort à l'organisation. Dans cette seconde partie, nous allons les écouter nous parler d'eux et de leur organisation.

Nous verrons en quoi la question du sens du travail est importante quand ils choisissent de venir travailler à Hespul (1). Le processus d'intégration à cette organisation est une étape marquante qu'ils et elles vivent très différemment (2). La place, le rôle et la posture du directeur et leur relation à lui feront aussi l'objet d'une analyse (3). Un sujet central est lié au rôle et au fonctionnement de la coordination (4). Et comme exemple de situation compliquée, la gestion d'un licenciement sera examinée (5).

3.1 À la recherche d'un travail qui ait du sens

À l'exception d'une personne qui a fait toute sa carrière à Hespul, toutes les personnes rencontrées ont eu d'autres expériences professionnelles avant d'arriver dans cette organisation. Pour beaucoup, l'arrivée à Hespul est avant tout liée à une logique de parcours professionnel, d'autres cherchent un emploi qui soit en phase avec leurs valeurs et plusieurs, après des expériences insatisfaisantes, ont besoin d'une autre façon de travailler. Pour toutes ces personnes, la question du sens que revêt leur travail est importante. Pourtant le sens ne se rapporte pas toujours à la même référence, il peut s'agir des énergies renouvelables et de l'écologie, du secteur associatif ou du mode de management.

3.1.1 Un emploi avant tout : l'exception.

Il est étonnant de constater qu'une seule personne inscrit son arrivée dans une logique d'emploi. Cette personne a une position particulière dans la structure, elle est la seule à travailler tant pour Hespul que pour l'association XXX. C'est une autre association membre du groupement d'employeurs, qui partage ses locaux sur la même plateforme, mais dont les liens avec Hespul semblent avant tout administratifs. À la fin d'un CDD lié au dispositif Emploi d'avenir chez XXX, son responsable lui a proposé de partager son temps de travail entre les 2 organisations *« ils ne m'ont pas dit « c'est soit ça, soit rien », mais c'est comme ça que je l'ai compris. Je me suis dit si je refuse, il n'y a pas d'autres options, c'est la fin de mon CDD et je n'avais plus d'emploi. Moi je me plaisais bien à [XXX], je me suis dit, on est dans les mêmes locaux, ils font essentiellement les mêmes choses que nous, je ne connais pas, mais (...) je suis amenée à les rencontrer, pas à travailler directement avec eux, mais voilà pourquoi pas ? Je me dis au contraire, peut-être que ça peut être une opportunité pour moi...(...). Donc c'est comme ça que je l'ai pris et j'ai dit OK. »* Pour cette salarié·e, intégrer Hespul est un moyen de maintenir son emploi et de lui ouvrir des opportunités. Toutefois, elle indique qu'aujourd'hui le fait de travailler dans une association autour de l'écologie est essentiel pour elle et que finalement elle avait toujours voulu être utile à une noble cause :

« Donc là je me dis, en plus de ça, il y a cette petite touche qui fait que à ma petite échelle je sais pourquoi je me lève, et je sais que je fais quelque chose de bien. Pour moi c'était la santé et l'écologie... je me suis toujours dit soit l'écologie soit la santé, pour venir en aide aux personnes qui sont dans le besoin (...), je me dis il faut que l'on sert à quelque chose sur cette planète, il faut que l'on serve à quelque chose ! »

3.1.2 Plus qu'un emploi... une quête de sens

Travailler à Hespul c'est souvent un moyen d'obtenir un emploi qui soit en phase avec des valeurs personnelles. Il s'agit essentiellement de personnes qui ont choisi assez tôt de donner du sens à leur carrière. C'est généralement la cause (la transition énergétique) qui les attire à Hespul, mais le fonctionnement peut aussi être un critère prépondérant.

Pour les six (6) personnes rencontrées appartenant à cette catégorie, il ne s'agit pas d'une rupture dans la trajectoire professionnelle, ce n'est pas une reconversion, mais d'un choix affirmé pour un emploi qui a du sens. Hugues l'exprime clairement *« Je voulais aussi (...) que les valeurs que je porte au fond moi se traduisent dans ce que j'allais faire, je ne le ressentais pas particulièrement dans ce boulot-là et encore moins dans les boulots d'avant où c'étaient des structures très hiérarchiques et pour le coup, dans les cabinets d'audit, des petits qui bossent pour payer grassement celui qui est tout en haut. »*

Claire travaillait dans le tourisme, comme elle a du temps elle s'investit dans des activités liées à l'environnement, mais elle commence à sentir que le manque de prise en compte des enjeux écologiques dans son travail lui pèse. Elle souhaite se rapprocher de Lyon et choisit d'orienter directement sa recherche d'emploi dans le secteur de l'environnement. Elle répond à une offre d'emploi d'Hespul *« ça me permettait de travailler sur mes valeurs... enfin...[d'abord] rentrer sur Lyon, être plus proche de mes valeurs, et puis continuer à travailler dans [mon domaine de compétence] donc c'était chouette ».*

Hippolyte, lui, est ingénieur dans le domaine de l'énergie nucléaire, il a travaillé pour une agence publique dans la transition écologique, après une thèse il prend une année sabbatique afin de faire mûrir son projet professionnel. Après avoir sélectionné trois organisations qui peuvent lui convenir (dont Hespul), il parvient (non sans détermination) à être embauché :

« Hespul, je le vois comme un très bon compromis entre mon souhait de vouloir garder un lien avec mes études et notamment ma thèse et mon souhait de vouloir aller dans une structure qui est en phase avec mes valeurs, et plutôt une structure de relativement petite taille. Et si possible avec un mode de fonctionnement le plus horizontal possible. (...) dans l'énergie, les structures qui embauchent le plus, c'est des grandes boîtes comme celles dans lesquelles j'ai fait mes stages. Et même dans les plus petites boîtes ça va être des bureaux d'études, en tous cas des structures qui ont un mode de fonctionnement relativement classique, sur le plan des valeurs ça reste des entreprises qui veulent faire du chiffre, et moi ça ne m'intéresse pas. ».

Plus tôt dans l'entretien, il explique qu'il n'a pas eu le sentiment de choisir son orientation, mais de suivre une trajectoire plutôt déterminée par sa situation (son père, ingénieur également, aurait même choisi son lieu d'habitation proche d'un collège-lycée-prépa réputé).

C'est seulement à la fin de son école d'ingénieur qu'il dit avoir commencé à poser de réels choix.

Frédérique entre également dans cette catégorie de personnes qui cherchent davantage qu'un emploi. Après de très nombreuses expériences professionnelles particulièrement diversifiées, on l'embauche en CDI dans le secteur privé (bijouterie). Apprenant par quelqu'un de sa famille (un membre du conseil d'administration) qu'Hespul ouvrait un recrutement, Frédérique postule : « *il m'a dit ça dans la période de Noël, il m'a dit la personne de l'accueil à Hespul part en formation pendant 9 mois, on cherche un CDD, si tu veux postuler... donc je n'ai pas hésité à quitter un CDI pour un CDD... Parce que c'était normal pour moi de travailler dans une asso. Ça donnait plus de sens, ça, c'est sûr !* »

Beaucoup (mais pas tous) ont aussi rattaché ce choix à des valeurs familiales fortes : « *Je pense que c'est un peu familial ... (...) dans cette famille ils n'ont pas peur de l'engagement ils ont cette conscience collective* ». « *Je ne suis pas tombée dedans par hasard* » raconte Sarah après avoir expliqué que ses parents sont des militants antinucléaires et son père impliqué dans une ONG environnementaliste.

Alors que pour ces personnes, travailler à Hespul c'est prendre une voie qui apporte plus de sens à leur travail, pour d'autres rejoindre Hespul s'apparente plus à un virage dans leur parcours.

3.1.3 Bifurquer pour trouver autre chose

Accéder à un emploi associatif permet à certains cadres du secteur public ou privé, en quête de sens, une reconversion professionnelle (Mathieu Hely, 2009). Pour cinq (5) personnes de notre enquête, leur emploi précédent n'était plus tenable, car ils avaient le sentiment « de ne plus se retrouver au quotidien » dans ce qu'ils faisaient. Pour comprendre en quoi leur choix professionnel est une rupture, il est nécessaire de relire leurs parcours :

Amande a un master en gestion des organisations :

« Moi dans ma famille je suis la première petite-fille, la première nièce, celle qui a fait ses études à l'étranger, c'est-à-dire en France, mais ça aussi c'est un poids. (...) Et en fait moi-même je pense que je me suis fermé plein de portes dès le départ, dans le peu de portes que j'avais d'ouvertes je ne savais pas quoi faire. (...) Du coup ce n'est pas moi qui ai vraiment choisi. (...) C'est intéressant parce que tu découvres des choses, mais une fois que tu es posée, que tu vois mieux ton boulot... du coup tu es plus sensible à l'environnement. C'est toutes ces expériences-là qui m'ont fait dire : "non, mais moi ces organisations ça ne me convient pas, je ne me sens pas bien". La dernière expérience, un jour j'ai pleuré, j'ai craqué, je me disais « mais pourquoi il y a des gens qui sont aussi horribles avec toi » ... c'est là que je me suis dit, il faut vraiment que tu prennes le temps de réfléchir... et c'est là que je suis arrivée à Lyon (...). »

Elle s'investit bénévolement dans l'associatif avant d'intégrer Hespul au poste d'accueil puis d'évoluer vers un poste qui correspond davantage à ses compétences initiales. Aujourd'hui

elle est chargée de l'administration des ventes pour la société Épices et s'occupe de la formation au sein d'Hespul.

Pierre, ingénieur de 44 ans, est geek depuis toujours. Il commence sa carrière dans un centre de recherche d'une entreprise américaine, puis travaille pour une Mutuelle pendant 4 ans. *“je ne m'y suis pas plu, niveau organisation c'est très administratif...”* Il arrive à Lyon dans une startup qui fait de la vidéo surveillance, un des fondateurs part avec la caisse... Après une période de chômage, il trouve un poste dans une SSII qui l'envoie au siège d'une grande entreprise où il termine responsable d'une équipe de 22 personnes. *“super intéressant d'un point de vue humain”* ; au sein de cette entreprise, il travaille en autonomie, ça se passe bien, les résultats sont bons, mais chez son employeur, avec qui il a peu de contact (une soirée par an), il n'apprécie pas la façon dont l'entreprise gère les évolutions des personnes (postes, salaires, aspirations individuelles). Il quitte ce travail pour rejoindre Hespul en perdant 40% de salaire. Mais c'est la première fois qu'il reste aussi longtemps dans une organisation, et il n'a pas envie d'en partir.

On voit dans ces exemples que la rupture est la résultante d'une insatisfaction sur le sens du travail qui touche plus l'éthique et les relations humaines que le métier en tant que tel. Quant à d'Audrey, ingénieure informatique, si le sens de son travail est questionné c'est surtout au travers de la finalité de son travail et in fine à sa propre contribution au monde :

« J'étais hyper bien payée, je n'étais pas à plaindre... mais c'est plutôt en termes de sens, je ne me retrouvais plus pour les valeurs pour lesquelles je travaillais. (...) ça se passait bien et tout, mais je travaillais sur un logiciel d'optimisation béton, et en gros c'est super parce que ça permettait de faire plein d'économies de pollution parce que le béton, ça pollue énormément, et cætera, sauf que quand tu optimises des formules béton, tu ne fais pas autant de béton moins polluant, tu fais plus de béton pour moins cher, c'était supportable dans le sens où j'avais une situation confortable, mais des fois je réfléchissais à la vie, et je n'ai pas du tout envie de dire que j'ai des valeurs et derrière, de promouvoir, de contribuer à ce truc-là. »

Mais pour beaucoup, c'est surtout au niveau managérial que cela pêche. Benoît en est l'exemple extrême. Il travaillait déjà pour une association, également dans le secteur des transitions énergétiques, mais dans une organisation au fonctionnement pyramidal et peu soucieuse du bien-être des personnes :

«- Je me suis barré parce que le délégué c'est un taré il n'y en avait jamais assez, (...) quand tu as un chef qui fait 70 heures que toi tu en fais 55, il a l'impression que tu glandes. (...) au bout d'un moment, j'ai péter un câble

ML: C'est-à-dire péter un câble?

- Je lui ai gueulé dessus, j'ai physiquement péter un câble, il est venu dans mon bureau me demander un truc et je lui ai dit bah non, il n'a pas compris, ça faisait 7 ans qu'on travaillait ensemble et je ne lui avais jamais dit non, il m'a dit “je ne comprends pas il n'y a qu'avec toi qui a des problèmes” et là pahhhhh! [rires] tu sais le syndrome cocotte-minute, là je lui ai tout déballé (...) après ça a été hyper dur, sanction, avocat, menace des prud'hommes, ça a été hyper dur... ».

Les nouveaux salarié-es sont toutefois peu nombreux à choisir Hespul pour son mode d'organisation interne. Le mode d'organisation d'Hespul est présenté lors des entretiens de recrutement, mais c'est dans la pratique, dans le quotidien qu'ils le découvrent et qu'ils l'appriivoisent.

3.2 Les premiers temps des Hespulien·nes : comprendre comment ça fonctionne

Les sociologues et notamment ceux du courant interactionniste cherchent à voir la dynamique entre l'individu et l'organisation : comment l'individu incorpore les normes, valeurs et représentations de l'organisation ? En quoi il modifie celles-ci et in fine comment il s'en singularise.

Intégrer une nouvelle organisation implique différents apprentissages. En plus de devoir accomplir son travail, ce pour quoi on a été embauché, le nouvel arrivé doit apprendre le mode de fonctionnement propre à l'organisation. À Hespul, il est explicitement attendu des salarié-es autonomie et responsabilité dans leur travail. Il leur faut donc comprendre comment cela fonctionne et apprendre à travailler en autonomie.

3.2.1 Les premiers temps : des expériences très diverses

Les méthodes de recrutement à Hespul varient (selon les époques et le contexte) : le modèle classique via la diffusion d'offres d'emploi et le recrutement « par réseau ». Les personnes interrogées se répartissent de façon équilibrée entre ces deux façons de faire. Audrey a répondu à une offre d'emploi, elle était surprise que l'entretien se déroule avec les cinq personnes du pôle même si au préalable on lui avait demandé son accord. Hippolyte, lui, avait ciblé Hespul, c'était une des trois structures qu'il souhaitait intégrer, il lui a fallu plusieurs mois pour les convaincre de l'embaucher ; après une première rencontre qui n'a pas abouti et alors qu'il s'apprête à intégrer une autre entreprise, il les recontacte « *en disant voilà je vais bientôt avoir un travail, mais je suis super motivé pour Hespul, et par ailleurs il y a ce crédit pour recherche qui est vraiment intéressant, voilà comment ça fonctionne, qu'est-ce que vous en pensez, et là très rapidement ils m'ont fait une proposition* ». Enfin, il y a les personnes qu'Hespul va chercher dans son propre réseau comme Benoit et Hugues. Globalement, les personnes interviewées n'ont pas insisté sur cette étape du recrutement, en revanche la période d'intégration mérite d'être approfondie.

La période d'intégration dans une entreprise marque l'esprit des salarié-es qui, à Hespul, la vivent différemment.

Les salarié-es racontent des expériences très variées liées au contexte du moment, à leur personnalité, ou à la comparaison qu'ils font quant à leurs expériences professionnelles précédentes.

Il y a ceux et celles qui trouvent rapidement leur place et qui gardent un très bon souvenir de cette période. C'est par exemple le cas de Frédérique qui a déjà de nombreuses expériences professionnelles. Quand elle arrive à Hespul, elle a l'impression « *d'arriver dans une famille* ». C'est aussi valable pour Pierre, ingénieur, qui trouve également rapidement sa place. Il

explique que grâce à ses expériences diverses il sait s'adapter et que son poste dans l'informatique l'amène à « *passer partout et [voir] tout le monde* ».

Le regard de Benoit est intéressant, car il compare ce qu'il découvre en arrivant à Hespul avec son expérience précédente dans une autre organisation associative du secteur environnemental. Il connaissait déjà Hespul avant d'y arriver, mais en l'intégrant en tant que salarié il découvre une organisation différente de l'impression première:

« Ce qui m'a surpris finalement, passé ce premier abord où tu as l'impression que c'est un peu foutraque, qu'on est les uns sur les autres, qu'il n'y a pas vraiment de management, et bien en fait, en fait c'est vachement pro, il y a des outils, Coutosuix, développés en interne (...) Tu as des super outils et cette habitude de prendre des comptes rendus, de tenir les horaires, c'est vachement pro. À [XXX] il n'y avait pas ça du tout (...). »

Sarah se remémore le premier jour de son arrivée ; son coordinateur lui propose d'aller boire un café, quand elle demande s'ils ont l'habitude de se tutoyer ou de se vouvoyer elle se souvient qu'il lui répond que tout le monde, jusqu'au grand chef, se tutoie, « *il n'y a pas de chichi avec tout ça* ». Le développement du tutoiement au travail, notamment du chef est corrélé à la diminution de la hiérarchie (Alber, 2019). Cette information donne à Sarah un élément de décodage sur les relations en interne notamment vis-à-vis de sa hiérarchie. Elle est dans un bureau où elle s'entend bien avec ses collègues, l'ambiance est bonne. Pourtant l'intégration ne se fait pas sans difficulté (cf. point suivant sur l'apprentissage de l'autonomie).

Contrairement à Sarah qui note la bonne entente avec ses collègues du bureau, pour Camille, ingénieur, c'est plus compliqué, dans son bureau les personnes ne s'entendent pas:

*« Le tout début a été un peu compliqué, c'est un peu difficile à expliquer, je suis arrivé dans un bureau qui ne fonctionnait pas du tout (...)il y avait 2 personnes qui ne s'entendaient pas du tout, une troisième qui n'était quasiment jamais là, c'était un peu... c'était pas forcément très agréable.
(...) moi je suis aussi arrivé la semaine [d'un séminaire], donc c'est peut-être ça qui a fait du chaud-froid, au début c'était super cool, (...), tout le monde s'amuse ensemble, tout le monde discute (...) c'était hyper sympa. Et après tu arrives au bureau et c'est un peu froid, je me dis bon... C'est bizarre [rire] ça fonctionne comme ça, c'est un peu triste... Mais bon ! Après ça s'est débloqué au fur et à mesure. »*

Camille constate que les nouveaux ne sont pas bien accompagnés. En intégrant Hespul, il cherchait notamment une organisation qui donne plus d'autonomie à ses salarié-es, mais « *c'est bizarre d'arriver dans un truc où chacun est un peu livré à soi-même* ». Cela le surprend tellement qu'il fait un rapport d'étonnement « *un truc qui se faisait dans [sa] première structure* » pour faire un retour d'expérience. Les rapports d'étonnement entreront d'ailleurs dans la pratique.

Dans des systèmes classiques, la période d'intégration est davantage maîtrisée. Pour Delphine Lacaze (2007, pp. 9-24), chercheuse en gestion, il peut être risqué de laisser trop de place aux salarié-es expérimenté-es qui « *servent de modèles, forment aux tâches techniques, évaluent la performance de service, assument un rôle social, favorisent l'accès à l'information et aux*

interprétations locales et guident les nouvelles recrues dans la découverte de la culture organisationnelle ». Il y aurait alors un risque que « *les responsables de l'organisation perdent le contrôle des messages transmis aux nouveaux venus* ». Dans les organisations « classiques », la période d'intégration vise à ce que les nouveaux intègrent et assimilent les normes, règles et représentations.

À l'inverse, les psychologues du travail et sociologue BRUGEILLE et BROCHOT (2019) ont mené une recherche-action sur l'intégration des nouveaux dans des structures où la collaboration est centrale. Selon eux la période d'intégration des nouveaux est aussi une manière de les faire contribuer au renouvellement de l'organisation. Hespul appartient à ce type d'organisation où les salarié-es proposent des améliorations et les mettent en œuvre (cf. ci-dessous avec la mise en place d'une formation pour les nouveaux salarié-es).

Toutefois quand l'autonomie des salarié-es est centrale ... cela nécessite également un peu de temps et d'apprentissage.

3.2.2 Pas si simple d'être autonome

« Travailler en autonomie » signifie ici être en mesure d'organiser son travail et réaliser ses tâches seul-e, et prendre les décisions qui concernent son travail. (Cette notion est approfondie dans la partie « 3.1 Des personnes qui se sentent autonomes et responsables »). Il est attendu des salarié-e-s d'Hespul qu'ils ou elles soient autonomes, c'est une compétence indispensable qui apparaît dans les offres d'emploi. Pour les nouveaux, bien qu'ils qui soient souvent expérimentés, il est parfois nécessaire d'apprendre à travailler en autonomie. Même si l'autonomie présente un intérêt certain pour les nouveaux salarié-es, cette transition peut demander un peu de temps (LALOUX, 2015, p. 376). L'autonomie dans le travail s'apprend, s'accompagne. Quand elle est explicitement attendue donc prescrite, ce qui est le cas à Hespul, il faut parfois rappeler aux personnes qu'elles peuvent s'organiser et décider.

Sarah était stagiaire avant d'être embauchée à Hespul. Pour elle, l'arrivée est difficile, elle intègre un pôle où le coordinateur est souvent absent et les autres collègues ont des personnalités qu'elle juge « *particulières* » :

« Ça a été très très dur, car ils ne me laissaient pas être autonome, j'avais l'impression qu'ils ne me donnaient pas toute la matière pour que je puisse être autonome dans mon travail et après ils m'ont dit « ça va pas, t'es pas autonome, alors que ça y est (...) tu devrais être autonome » »

Elle se retrouve démunie et en parle donc à son coordinateur qui semble comprendre. Finalement, du fait d'une réorganisation des activités, elle change de pôle et la collaboration au sein du second pôle lui convient mieux... pour autant le problème qu'elle soulève n'est pas traité en tant que tel.

Pour Claire, l'intégration est également assez pénible. Quand elle intègre Hespul, elle ne change pas de métier, mais de domaine d'activité, dès le début elle doit produire des livrables sur une thématique émergente qu'elle ne maîtrise pas, elle n'a sans doute pas l'habitude de cette prise de risque :

« Hespul a été très déstabilisant pour moi au début, parce que beaucoup d'autonomie et de responsabilité (...). Finalement moi je restais dans [mon métier d'avant, mais] sur une nouvelle thématique qui émergeait (...) qui ne paraissait pas technique, mais qui au final m'a pas mal mise en difficulté, parce que moi j'ai besoin de choses tangibles (...) ça m'a un peu déstabilisée, le côté développement sur un truc que je ne maîtrisais pas. »

Alors qu'il n'y avait pas de dispositif spécifique pour faciliter l'intégration, Hespul constate les difficultés que cela engendre et met en place une formation et crée un livret d'accueil à destination des nouveaux arrivants. Celle-ci est mise en œuvre par plusieurs salarié-es qui expliquent l'historique et le mode d'organisation d'Hespul. Comme elle proposée une à deux fois par an, les nouveaux arrivants ne la suivent pas obligatoirement dès leur arrivée. Un livret d'accueil est aussi créé pour que les salarié-es soient mieux informé-es.

Pour Audrey, cette formation a été utile :

« Ça m'a bien éclairée sur le côté historique de l'association, car, même si tu entends des choses à droite à gauche, tu te poses des questions. D'avoir un truc bien clair avec le pourquoi, le comment de chaque étape ça aide pas mal, mais... on ne nous explique quand même pas comment on est en [petit rire]... mais en même temps on a tous aussi notre sensibilité dans le sens où moi je n'avais connu qu'un modèle très pyramidal et peut-être que ça ne m'a pas aidé non plus à m'adapter ».

Elle signale tout de même que bien comprendre Hespul n'est pas simple (cf. 1.1.4) ce que confirme aussi un coordinateur :

« Pour certaines personnes qui arrivent c'est peut-être un peu compliqué, c'est dur à appréhender, le fonctionnement qui n'est pas très cadré »

Face au constat de la difficulté d'adaptation de ses salarié-es, Hespul a pris conscience de la nécessité de renforcer l'accompagnement. Ce dispositif de formation interne permet la transmission d'éléments de la culture d'Hespul, mais, au-delà du dispositif formel, c'est dans le travail du quotidien que l'apprentissage se passe.

Myriam travaille pour deux structures du groupement d'employeurs en même temps. Ces structures n'ont pas le même mode d'organisation. Elle est embauchée par une première puis quand elle rejoint Hespul il faut qu'elle s'adapte:

« Ça fait plusieurs années que je travaille pour [l'autre structure] et j'ai pris l'habitude [de leur] fonctionnement, je pense que c'est ce qui fait que quand j'ai travaillé pour Hespul et que j'ai vu un fonctionnement différent, et ben j'ai été un peu surprise en me disant oula...»

Durant l'entretien, Myriam revient souvent sur cette nécessité de s'adapter constamment au fonctionnement de chaque organisation. C'est dans les interactions du quotidien qu'elle a appris à travailler différemment avec chaque organisation :

« C'est compliqué. Quand je vais voir Hespul je leur dis « il n'y a pas ça, on n'a pas fait ça », ils doivent se dire "Eh lâche-nous ! tranquille", Hespul je commence à prendre le pli avec son fonctionnement et [l'autre structure] des fois ils me disent "Eh ! On n'est pas à Hespul là" ... Donc c'est compliqué, en fait on doit s'adapter. C'est ça la complexité c'est de s'adapter... c'est à nous de nous adapter, c'est à moi de m'adapter aux structures et pas aux structures de s'adapter à moi... c'est pas facile, mais c'est à moi de m'adapter.

ml: Et tu arrives à apprendre à faire avec deux fonctionnements?

C'est pas toujours simple, c'est pour ça que des fois je suis un peu frustrée, par exemple des fois je vais voir [mon coordinateur] parce que j'avais l'habitude de faire ça avec [le directeur de l'XXX] et je lui dis "tu valides ?" Il me regarde, il me dit « mais je valide quoi ? », je lui dis : « regarde », il me dit: « tu es grande »... et après du côté de l'[XXX] on a des procédures. »

Mais elle considère qu'il lui aurait été plus difficile de s'adapter à un fonctionnement « plus carré » si elle avait débuté dans une « une structure qui est un peu plus ouverte, qui te laisse un peu plus de liberté entre guillemets. »

L'accompagnement est aussi assuré de façon informelle par des collègues qui le font spontanément, parfois avec douceur et d'autres fois de façon assez directe. C'est alors aussi dans ces espaces que se joue la socialisation qui va être vécue différemment par chaque personne en fonction de ses habitudes, de son caractère, du fonctionnement de son pôle ou de la relation avec la coordinatrice.

3.2.3 Pour trouver sa place : savoir demander de l'aide et... parfois savoir encaisser

Amande raconte qu'il lui faut du temps pour comprendre qu'elle peut compter sur ses collègues ; que chacun n'est pas rivé sur ses missions. Alors qu'elle indique venir d'un autre monde, elle explique que ce nouveau fonctionnement basé sur l'autonomie, mais en lien avec le collectif, lui parle beaucoup plus.

Dans un long témoignage, Audrey raconte comment les choses se sont passées pour elle, elle parvient à décrire le processus par lequel elle est passée pour comprendre tant bien que mal le fonctionnement et s'en saisir :

« Avant d'arriver je ne connaissais pas trop ce mode d'organisation... je ne sais pas trop comment on pourrait le qualifier... flou [rire] (...) quand je suis arrivée on ne me l'a pas vraiment présenté, on m'en a parlé, mais en même temps il n'y a pas de schéma, pas de guide, alors j'ai été perdue pendant très longtemps. (...) je me disais que ça viendrait, après plusieurs mois je ne comprenais toujours pas

ml: tu ne comprenais pas ?

Je ne comprenais pas qui quoi comment et où est ma place et mon périmètre là-dedans (...) dans le schéma aussi flou soit-il où est-ce que j'étais censée me placer ? quelles étaient mes marges de manœuvre (...) ?»

Elle explique qu'elle arrive au moment d'un travail collectif sur le recensement des modes de décision, cela l'éclaire même si elle ne comprend pas comment le groupe de travail a été créé.

Dans un premier temps, ce manque de clarté ne la dérange pas, mais quand cela touche son travail la situation se complique, car elle ne comprend pas quels sont les rôles :

« J'ai dû commencer par avoir plus de relations avec [untel] (...), pour notre projet c'est un peu le référent métier (...) il connaît les besoins, il sait à peu près ce qu'il veut, comment il le veut (...) et quand on a commencé à reprendre contact avec lui et l'intégrer dans le projet, je ne comprenais plus rien parce que normalement c'était lui qui était responsable du projet et en même temps il avait l'air de ne pas être responsable du projet, pour lui c'était plutôt moi et moi je ne comprenais pas .»

Ça lui pèse que l'organisation ne soit pas plus formalisée. Elle constate que les personnes attendent des choses les unes des autres de manière très implicite. En conséquence les activités n'avancent pas et les membres de son équipe ne comprennent pas pourquoi. Comme elle se sent très stressée, elle évoque le problème en réunion, ce qui permet de clarifier la situation. Cette période a généré chez elle une prise de conscience :

« En fait, j'ai commencé à comprendre que justement il n'y avait pas de cadre très précis et qu'en fait si j'avais besoin de cadre c'était à moi de le créer, et que personne ne m'en voudrait si je prenais des initiatives (...). En fait j'ai eu un déclic (...). Et du coup ça m'a permis de faire bien plus de choses, de prendre des décisions sans me dire « ah-la-la est-ce-que j'ai le droit de le faire ou pas », juste j'en ai besoin, je le fais et on n'en parle plus, et maintenant ça va beaucoup mieux ! »

Quelque temps après, on lui propose de piloter un projet. Elle considère qu'on pense à elle pour ce rôle parce qu'elle a repris confiance en elle. Au final, elle a le sentiment d'être parvenue à créer la place qu'elle avait à occuper.

Ce témoignage évoque de façon très précise comment les nouveaux arrivants peuvent être déconcertés et avoir des difficultés à se situer dans cet environnement. Mais s'ils réussissent à comprendre le fonctionnement interne, ils peuvent alors s'emparer de l'autonomie qui leur est accordée et se voir confier de nouvelles responsabilités qui les feront progresser.

Si pour Audrey cette période d'apprentissage s'est bien passée et l'a renforcée, pour d'autres c'est plus rude.

3.2.4 Des expériences éprouvantes qui marquent

Les premières expériences de travail, ou les premiers temps dans une organisation, sont marquants pour les personnes. Cela laisse des traces dans le parcours professionnel.

Claire se souvient d'un épisode qui a marqué ses débuts à Hespul. Elle montre au directeur une proposition sur laquelle elle travaille et celui-ci lui répond qu'ils faisaient mieux avant qu'elle ne soit là :

« Du coup, je me suis effondrée... Pas devant lui je crois, en tout cas il y avait [untel] qui était là pour me soutenir. Et en en parlant aux gens d'Hespul, à ce moment-là je me suis rendu compte que de nombreux autres s'étaient sentis très en difficulté en arrivant à Hespul, et finalement en allant puiser de l'énergie et grâce aux échanges

qu'ils avaient entre collègues ils sont restés... (...) Je me suis dit bon ça ne vaut pas le coup de s'arrêter à ça, je continue et puis j'ai bien fait, mais c'était... c'était difficile. (...) Ça c'était le marqueur, c'est arrivé une fois, après j'en ai pris mon parti et j'ai réussi à faire évoluer les choses. »

Claire se sent soutenue par un collègue et s'aperçoit que d'autres sont passés par ce qu'elle prend finalement pour une épreuve. Dans les processus d'intégration, le passage par des épreuves, également vécues par d'autres, renforce le sentiment d'appartenance au groupe, c'est un marqueur de l'identité collective comme le considère Sainsaulieu « *S'il y a des identités collectives, c'est que les individus ont en commun une même logique d'acteur dans les positions sociales qu'ils occupent* » (Sainsaulieu, 1977, p. 303)

Myriam évoque une expérience difficile qui a lieu les premiers temps :

« L'évènement marquant du côté négatif ça a été la première AG que j'ai organisée. J'en garde un très très mauvais souvenir. Très très mauvais souvenir ! Je me suis sentie... abandonnée. Ça ne faisait pas très longtemps que je travaillais pour Hespul. Mais je me suis dit : c'est ça Hespul? Je ne peux pas en fait, je ne peux pas fonctionner comme ça, c'est pas possible quoi... bon voilà. Après j'ai appris ... à m'améliorer, et aussi à dire quand ça ne va pas tout simplement... hop hop hop »

Pour elle, c'est un évènement marquant, car elle est confrontée au réel du travail, elle indique que sa fiche de poste ne mentionne pas qu'elle doit assurer cette activité seule, elle est surprise de devoir sortir du travail prescrit (CLOT, 2008). Elle remarque une incohérence et a le sentiment de s'être fait avoir.

« J'ai porté le truc à bout de bras, j'ai failli faire une syncope, trop de stress, pas possible quoi. Donc cette année je ne me suis pas fait avoir cette fois-ci, on est plusieurs, on est chacun responsable (...)
ml: Mais tu as fait comment du coup? Qu'est-ce que tu as dit? Comment ça s'est passé ?

En fait, j'ai alerté déjà l'année d'avant, en disant l'année prochaine ça ne se passera pas comme cette année, l'année prochaine moi je vous préviens avant, qu'on se calera une réunion de préparation, n'oubliez pas l'AG que je viens de passer, moi en tout cas je ne passerai pas la même AG l'année prochaine ! »

Myriam se définit comme ayant un caractère de « *battante* », elle dit qu'elle ne « *lâche rien* », elle a la conviction que c'est comme cela que l'on peut avancer dans la vie. Pour elle, ce qui s'est passé n'est pas normal, alors elle interpelle le collectif : elle leur dit ce qu'elle a vécu, fait des propositions d'amélioration (caler une réunion de préparation) et les prévient qu'elle n'acceptera pas que la situation se reproduise.

À Hespul les salarié-es doivent comprendre ces règles, normes et représentations : comment se prennent les décisions, quelle place on occupe au sein du collectif, de quelles marges de manœuvre dispose-t-on ? Les nouveaux venus peuvent aussi proposer des améliorations à l'instar de Camille qui, s'inspirant d'une expérience passée, prend l'initiative de faire entrer dans les pratiques d'Hespul les rapports d'étonnement. C'est aussi le cas de Myriam qui propose d'organiser différemment la préparation de la prochaine AG ou Hippolyte qui anime

un groupe de travail sur la prise de décision. On leur laisse une place. En acceptant que l'organisation puisse être remise en question, on les fait participer à l'élaboration de nouvelles façons de faire. Comme le préconise la théorie des réseaux de Bruno Latour et Michel Callon, ils sont enrôlés.

Le groupe joue un rôle important : on voit que la qualité relationnelle avec les collègues de bureau est déterminante (en positif ou en négatif) et le partage d'expérience ou le fait de vivre les mêmes épreuves que ses collègues renforcent le sentiment d'appartenance à une organisation.

Après avoir regardé comment les personnes arrivent et s'intègrent à Hespul, il est utile de s'intéresser au rôle et à la place qu'occupe le directeur.

3.3 Denis, un Hespulien pas ordinaire : au-delà du pouvoir du directeur, une réelle influence

Pour cette partie, et en guise de rappel, il est important de prendre en compte les limites dont cette partie fait l'objet:

Une précision s'impose : nous allons analyser la place et le rôle occupés par le directeur d'Hespul. Cette analyse porte en grande partie sur les relations hiérarchiques et le relationnel, ce qui est un sujet délicat. Les paroles des personnes peuvent être « dures » à l'égard du directeur. Dans les organisations, le chef est l'objet de beaucoup d'attention, d'attentes et de critiques. Il faut aussi prendre en considération que face à un chercheur extérieur, les personnes peuvent adopter des positions assez tranchées, raconter leur vécu concernant des épisodes de la vie de l'organisation, ce qu'ils n'ont pas beaucoup l'occasion de faire. Je n'ai jamais ressenti, lors des entretiens, d'animosité ou de volonté de nuire, il s'agissait de raconter, de s'exprimer librement, mais certaines paroles sorties de leur contexte peuvent sembler virulentes. Il est évident que certaines prises de position des salarié-es auraient été inacceptables si elles étaient venues du directeur. Cette dissymétrie (voire injustice) probablement inhérente à la fonction aurait pu faire l'objet d'une analyse sociologique. Il s'avère que cette partie aurait mérité qu'un second entretien puisse avoir lieu avec Denis pour recueillir son avis sur certains points évoqués. J'espère pouvoir le faire a posteriori.
(extrait de la partie 1.4.6 : limites de la méthodologie)

Denis, directeur général et cofondateur de l'association, est un Hespulien à part entière, mais il occupe une place particulière tant du fait de son statut que de sa personne (histoire, lien avec la structure, caractère).

Dans les « nouvelles formes d'organisations », le chef, parfois appelé « leader » a souvent un rôle central. C'est généralement lui qui porte la vision (COUTROT, 2018)... Souvent doté d'une forte personnalité, il est assez charismatique... C'est d'ailleurs lui qui est connu du grand public : Jean-François Zobrist chez Favi, Jos De Blok chez Buurtzorg, Alexandre Gérard chez Chronoflex... Ce sont ces personnalités qui parlent de leur entreprise à l'extérieur, qui défendent et font la promotion de ces modes d'organisation.

Ce sont eux qui comme Zobriste ou De Blok ont transformé leur entreprise ou décidé du processus de libération comme A. Gérard.

Partant de ce constat de la place spécifique qu'occupent les dirigeants, il est essentiel de voir comment cela se manifeste à Hespul.

3.3.1 Une histoire personnelle intimement liée à celle d'Hespul

L'histoire d'Hespul est très liée à celle du directeur qui ne peut séparer la genèse d'Hespul de sa propre biographie.

« ML : je vais vous laisser me parler de vous, de Hespul...

-Les deux sont assez impliqués. C'est une étape de ma vie, militante, professionnelle et personnelle. On va peut-être commencer par Hespul. Hespul en fait au départ c'est ... Non ! je vais être obligé de passer par mon propre parcours, je vais commencer par moi ça sera plus simple comme logique. J'ai 60 balais cette année. J'avais 10 ans en 68, j'étais à Paris, je suis banlieusard (...) J'ai passé toute mon enfance dans une cité militaire peuplée d'ingénieurs de l'armement : des généraux, des colonels, des polytechniciens, dont le métier c'est de fabriquer des armes. Et avec un père qui était ingénieur de l'armement et qui était aussi antimilitariste (...) »

Le décor est posé. Il explique qu'il vient d'un milieu assez politisé, son grand-père est insoumis en 14-18 puis il s'engage dans le syndicalisme, cette même voie que Denis suivra dans ses expériences professionnelles. Sa sœur aînée s'implique dans les manifestations étudiantes de 68. Nous savons que les événements historiques majeurs laissent une empreinte forte sur la socialisation de la jeunesse même auprès des plus jeunes générations de collégiens ou lycéens (PAGIS, 2014). Denis l'exprime très clairement :

« Je me suis retrouvé à 11 ans au milieu de lycéens dans l'après 68 et dans une grève lycéenne qui a assez vite tourné vinaigre à tel point que au bout de 3 mois où j'étais au lycée on a eu droit à une descente des gardes mobiles, qui ont tapé dans le tas, il y a eu du sang et tout ça...c'est des choses qui marquent un peu dans la vie, entre autres [petit rire "jaune"] . »

Très bon élève, ses profs veulent le présenter au concours général en philosophie et en mathématiques. À cette époque, il commence à s'intéresser à l'écologie politique et la question nucléaire. « *En révolte complète* », après le bac, il décide ne pas continuer ses études pour partir se « *débrouiller* », il occupe alors des « *petits boulots* ». Avec sa compagne, ils quittent la région parisienne et s'installent dans une ruine qu'ils restaurent, dans le beaujolais, là où ils habitent toujours. Par un « *concours de circonstances* » (« *j'ai arrêté mes études, mais j'ai passé beaucoup de concours de circonstances et j'en ai réussi beaucoup* ») ils intègrent un programme européen qui finance des installations photovoltaïques, « *c'est là que ça commence à se regrouper avec l'histoire d'Hespul* ».

« C'était l'écologie pratique on va dire, ça parlait d'énergie, on parlait peu de climat à l'époque (...) et avec donc ce qu'on appelle la maison autonome. L'idée c'était ne pas travailler dans l'armement, ne pas travailler dans le nucléaire, c'est pour ça que

j'avais arrêté mes études, mais par contre construire des alternatives, c'était une évidence. »

Dès le début de l'entretien les liens sont faits entre son histoire personnelle et des éléments qui marqueront la construction d'Hespul : le mouvement libertaire, la place de la technologie et des ingénieurs qui sont actuellement nombreux parmi les salarié·es (cf. 1.1.3 Une organisation influencée par la forte présence des ingénieur·es) le fait que les diplômés ne soient pas pris en compte dans la grille des salaires, les façons de faire participatives et horizontales, la construction d'alternatives, l'écologie pratique et politique... on perçoit aussi une forme de fierté à se sentir hors norme.

Une fois ce socle « historico-philosophique » posé, il est nécessaire de comprendre quel est son rôle au sein d'Hespul.

3.3.2 Au quotidien, un électron libre

C'est un autodidacte, il détient une expertise sur les questions énergétiques qu'il a acquise en faisant. Il articule toujours la pratique, la théorie et le sens. Il fait partie de cette génération de cadres associatifs qui n'ont pas choisi de faire carrière, mais qui défendent un projet de société. *« Ce sont donc des pionniers sur ce secteur d'activité', dans le sens où ils ont été produits par le terrain qu'ils ont contribué à inventer. »* (LAZUECH, 2006, p. 60)

Avant d'être salarié à Hespul il a travaillé à la Poste. Il a eu une carrière politique, il été secrétaire général du parti politique les Verts au niveau régional et a été conseiller régional à la fin des années 1990, où il a aussi eu le sentiment de beaucoup apprendre.

Il donne une impression d'être un homme simple, sympathique et jouissant d'une certaine assurance. Il semblerait que ses collègues le surnomment Grand-Schtroumf. Lors de l'entretien quand je l'ai remercié d'avoir accepté cette étude, il m'a répondu qu'il n'y était pour rien, qu'il n'avait pas eu le choix, j'imagine que cela s'est décidé en coordination. Toutefois, je n'ai senti aucune méfiance de sa part vis-à-vis de ce travail.

À Hespul, Denis partage son bureau avec un autre collègue, mais il n'est pas toujours présent. Quand il est là, sa présence peut être qualifiée d'ordinaire, presque discrète. Physiquement, ce n'est pas une personne imposante, il a un style décontracté. Il mène son activité quotidienne avec une grande liberté, s'affranchit de certaines règles communes.

Son activité est essentiellement centrée sur le stratégique, la représentation et le plaidoyer. Il appartient à deux groupes métier. Il suit l'ensemble des activités d'Hespul et est en lien avec de nombreux partenaires. Il est souvent en réunion à l'extérieur. Il explique qu'il est souvent amené à aller à Paris, il est aussi présent dans différents réseaux nationaux ou européens de la transition énergétique. S'il y a un sujet à défendre, c'est souvent lui qui s'en occupe et qui prend la parole publiquement. Plusieurs collègues indiquent que c'est lui qui a le carnet d'adresses. Ils souhaitent qu'il transmette davantage en interne. Quand Hespul est connu en dehors du milieu de la transition énergétique c'est souvent au travers de sa personne. La gestion budgétaire est, à Hespul, en grande partie assurée par Hugues, le coordinateur du pôle support qui fait office de responsable administratif et financier même si toutes les décisions

sont prises de concert avec le directeur. Tous deux travaillent en grande proximité, cela a souvent été mentionné dans les entretiens, certains conçoivent même que la direction est constituée des deux personnes. Hugues sait que Denis a confiance en lui, mais explique qu'ils ont souvent besoin de s'accorder :

« On fait un aller-retour [en train], des fois on a des choses à se dire, on se cause... un peu et puis on prend du temps tous les deux pour traiter des sujets, quand il voit des problématiques il en parle. »

En interne aussi Denis porte et transmet la vision stratégique. Même si d'autres collègues s'investissent à ce niveau, jusqu'à se confronter à ses positions, en tant que co fondateur il détient une position particulière qu'exprime par exemple Dominique :

*« Il fonctionne beaucoup au collectif, au consensus, ça c'est indéniable et... et l'organisation qui a été mise en place, la coordination, a fait que beaucoup de décisions sont prises collectivement. Mais c'est sûr que quand le collectif va dans un sens et que Denis aimerait aller dans un autre sens, il va faire preuve de... d'argumentaire et de pédagogie pour que ça aille dans son sens, et la position qu'il joue dans la structure fait que les gens vont dans [son sens] ...
(...) Denis ne lâche rien, donc il va travailler pour monter auprès de tout le monde pour que la décision soit... »*

Il fonctionne beaucoup à l'instinct, notamment en termes d'organisation interne. Il lui semblait incohérent qu'il y ait des sous-équipes trop importantes, il pensait qu'il ne fallait pas dépasser 8 personnes par pôle... il apprendra plus tard que des chercheurs ont découvert qu'au-delà de 8 personnes, un groupe ne peut plus tenir une conversation et des sous-groupes se forment.

Denis raconte qu'il inscrit sur sa carte de visite « directeur général » au moment où il commence à faire du plaidoyer, car il lui faut avoir l'air sérieux face à ses interlocuteurs quand il « monte à Paris ». Il présente cette décision comme répondant à une contrainte extérieure pour être pris au sérieux, mais aussi comme une sorte de blague. Pour autant, ce titre n'a pas changé et Denis est la seule personne de l'équipe à ne pas être rattaché à un pôle (groupe RH). Sur le site internet, le directeur général est en haut de l'organigramme ce qui peut apparaître contradictoire avec le principe d'horizontalité affiché par l'organisation... toutefois, cela n'a pas été soulevé lors des entretiens. À l'inverse sur la photo d'équipe, il est à l'extrémité si bien que quand elle est coupée pour être intégrée sur certains documents (1ere et 4eme de couverture du rapport d'activité 2018), il disparaît.

Le directeur s'octroie certaines souplesses concernant les règles organisationnelles. Lors d'une réunion de coordination où est abordé un point sur une modification des signatures mail, Denis indique « *Moi tout est en local [il montre son ordinateur] ! je gère tout, tout seul !* », Hugues lui fait remarquer qu'il n'a pas toutes les informations contrairement aux autres. Il n'utilise pas les outils de suivi du temps de travail et est le seul à s'être affranchi de ce qui représentait pour lui une contrainte inacceptable.

« Je me suis exonéré de ce truc-là, je me suis dit j'ai passé l'ensemble de ma vie avec un logiciel de M... à la poste, quand on avait un centime d'erreur le soir, on ne rentrait pas à la maison tant qu'on avait pas trouvé le centime, alors vous allez pas [m'embêter] avec un truc où il faut rentrer mon temps de travail au dixième de seconde près. Donc je m'en suis exonéré et tout le monde le sait (...), je suis le seul et là je l'assume complètement. »

Il suit les sujets qui l'intéressent quand ça l'intéresse. Ses collègues se plaignent qu'il ne lit pas toujours ses mails ou qu'il ne participe pas aux réunions de démarrage des projets, mais, que quand les choses sont lancées, il lui arrive d'intervenir ou demander des modifications. Un matin Hugues doit interrompre sa participation à une réunion de coordination du fait d'un contrôle fiscal qui démarre (cela était prévu). Peu de temps après, il vient chercher le directeur. Denis se plaint de n'avoir pas été au courant de ce contrôle fiscal, mais ses collègues lui précisent qu'il a été informé par mail. Dans ce cas, c'est lui qui est impacté par cette information qu'il n'a pas prise en compte. Mais parfois, ce sont ses collègues qui en pâtissent. C'est le cas de Claudine qui passe 3 heures avec lui pour argumenter de l'intérêt d'un projet d'envergure :

« C'est un sujet tellement stratégique qu'il faut que Denis nous soutienne, qu'il soit d'accord, parce que si Denis il te suit pas sur un projet, ton projet il ne se fait pas (...) et là on avait besoin que Denis dise « OK pour Hespul on fait ça, on y va ! », c'est arrivé hyper tard (...) c'est hyper compliqué de savoir le prendre Denis, avant la réunion de lancement de projet, j'ai dû passer 3 heures un matin avec Denis dans son bureau pour lui expliquer ce que ça allait être, sinon il nous aurait défoncé en réunion, et ça aurait été la cata... et je trouve ça assez lourd. J'ai eu fait plusieurs projets où quand tu arrives à la fin tu te fais dégligner, « fallait pas faire comme ça, je vais le réédiger... » alors que tu l'avais invité au début... si on est Opale, tu nous laisses faire... »

Le rôle du directeur est central pour la bonne réalisation des activités d'Hespul, les salarié-es peuvent avoir besoin de son aval pour avancer dans leurs projets, ce qui est paradoxal vu l'autonomie dont ils jouissent par ailleurs. Dans leur travail, il leur faut prendre en compte la nécessité d' enrôler (Latour, 2003) leur directeur, c'est finalement à eux de s'adapter au caractère de leur directeur et d'apprendre à travailler avec.

3.3.3 Perception de ses collègues : quand il faut apprendre à travailler avec un fort caractère

Le directeur est considéré par ses collègues comme doté d'une grande intelligence et d'une très bonne maîtrise de la question énergétique. Ils disent de lui que c'est un visionnaire. Il jouit d'une réelle légitimité auprès de ses collègues. Ceux-ci lui reconnaissent aussi un fort caractère, parfois colérique. Ce trait de caractère est connu par ses collègues, plusieurs diront qu'il « monte vite dans les tours ». Pourtant ils ne portent pas le même regard sur les manifestations de son caractère.

Frédérique s'entend bien avec lui et s'accommode de son attitude :

« Déjà humainement je m'entends super bien avec Denis, par contre on connaît bien sa personnalité [rires], donc on sait qui il est, un peu quoi...

ML: c'est-à-dire?

-Un peu sanguin en réunion, il ne faut pas s'alarmer si il s'énerve, nous les anciens on a l'habitude, on a l'habitude, j'ai l'habitude d'avant...

ML: c'est quoi « si il s'énerve » par exemple?

-Des fois il s'énerve... pas gratuitement, mais il monte très vite dans les tours, des fois ça paraît un peu excessif, mais...

(...) Ça va être sur des points de vue, je pense que ce qui devait coïncider à l'époque c'était si lui il voulait prendre un risque stratégique, un risque financier pour la stratégie, et [la directrice opérationnelle] financièrement elle disait "bah non !". Ce n'était pas contre les personnes, c'est quelqu'un de foncièrement gentil c'était plus sur...

ML: de la vision?

-Oui oui, ça va l'irriter, si lui il se sent légitime, il dit c'est ça qu'il faut faire ; et qu'on lui dise non il ne faut pas le faire, si lui il est sûr que c'est ça, ça va l'énerver. Et souvent l'histoire a montré qu'il avait raison. En fait, c'est quelqu'un ce n'est pas facile de travailler avec, c'est plutôt un électron libre, mais il faut lui faire confiance. »

Pour d'autres, c'est plus compliqué à vivre au quotidien, notamment quand cela impacte leur travail. Sarah, chargée de mission, explique en quoi un jugement négatif sur un travail effectué a des conséquences sur la confiance dans son travail alors qu'elle a l'impression de faire de son mieux :

« Je m'étais fait, mais... engueuler par Denis !!! (...) En fait, j'ai mis longtemps à comprendre... enfin vraiment ça m'avait mis très mal comme situation, c'est que je ne voyais pas ce que j'avais fait de mal. »

Claudine, également chargée de mission, évoque une double position entre admiration et crainte :

« Il a une forte personnalité, un fort caractère, moi il m'a déjà fait pleurer, bon après il s'en rend compte « ahaaaaah » [pour dire qu'il est gêné] ... et puis c'est quelqu'un, en fait, implicitement que tout le monde craint un peu, soit qu'il le met sur un piédestal, parce c'est Denis et c'est Hespul, il est hyper intelligent, pertinent, moi je l'admire sur plein de trucs tu vois, et du coup tout le monde le met un peu sur un piédestal, et en même temps tout le monde le craint un peu... parce que tu sais jamais comment il va réagir ; typiquement sur un projet que tu portes (...) comme on est hyper horizontal on avance sur un truc sans en parler entre pôles et tu sais jamais trop ce qui va se passer. »

Au-delà du caractère de Denis, Claudine pointe une situation paradoxale où l'autonomie au travail se confronte à une forme de contrôle de la part du directeur. Ce point est approfondi dans la partie qui traite des premiers temps à Hespul (2.2.4 Des expériences éprouvantes qui marquent).

Cette crainte évoquée par la salariée peut entraîner une autocensure. Quand le salarié pense que « ça ne passera pas », il peut aller jusqu'à considérer que sa première intention n'est pas si importante. C'est ce qui se passe pour Claire quand plusieurs membres de l'équipe lui font remonter un besoin de mettre en travail certains éléments¹¹. En dépit du fait qu'elle est d'accord sur la pertinence de cette proposition, elle n'envisage pas de la réaliser.

« Plusieurs personnes me l'ont dit, mais pour moi ce n'est même pas un combat parce que je sais que pour Denis c'est trop... et que du coup ce n'est pas la peine. (...) pour moi ce n'est même pas un sujet (...) c'est trop sensible, ce n'est pas une idée que j'ai envie de défendre. C'est lié à Denis plus qu'au reste de l'équipe. Et puis, au final, je me dis que oui ce n'est pas très grave, ce qui compte c'est le fond. »

Un de ses collègues les plus proches raconte comment il vit les situations conflictuelles :

« Ce qui se passe c'est que lui il monte comme ça... et pouf. Et puis après, il passe à autre chose, et puis toi tu te dis « mais moi je ne sors pas d'un échange comme ça indemne ». L'année dernière, je ne sais pas ce qu'il a fichu, " j'oublie tout ce qui s'est passé avant et j'interprète une situation comme j'ai envie, comme elle m'arrange à ce moment-là" tu vois, et là moi j'étais genre énervé comme pas possible, il m'a fallu 15 jours pour descendre, et pendant 15 jours, je ne lui ai pas parlé, il sentait qu'il ne fallait pas qu'il vienne me voir, il s'est senti merdeux, mais ce n'est pas pour autant qu'il est venu s'excuser, tu vois... Et après ça repart. Et c'est là aussi... Je le vois un peu comme un gamin de temps en temps, ça permet de mieux supporter la chose. Parce qu'on se dit qu'on sait très bien comment il fait, il va monter dans les tours, il a merdé, il s'est rendu compte qu'il a merdé, et le lendemain il est comme ça « hein- hein- hein- hein » [mime quelqu'un qui est gêné], mais il est trop fier pour te dire qu'il a merdé. Mais en même temps il te le dit...

ml: Il te le montre ?

- Il piétine [rire] »

Le caractère colérique du directeur est connu par ses collègues, ils font avec. Certains n'ont pas peur de l'affronter ce qui peut donner lieu à des scènes assez virulentes qui marquent le collectif.

Pour Claire, c'est plus difficile à vivre :

« Il y a eu vachement de périodes noires un peu à Hespul (...) où Denis il se dispute avec des gens, et fort. Ça, pour moi, c'est pas possible ! Avec des gens qui ont de forts caractères, et du coup, il n'est pas d'accord, et ça monte dans les tours. (...) Pour moi, c'est complètement dingue, mais après ça passe.

ml: Qu'est-ce que ça produit sur l'équipe? Sur les gens? Sur la façon dont on travaille?

c: Je pense que Denis il fait peur à pas mal de gens »

Ceux qui sont peu à l'aise dans les relations conflictuelles vont être plus impactés à titre personnel ; dans ces cas-là, les collègues jouent un rôle de décodage (les plus anciens expliquent aux plus récents que c'est habituel), de soutien et d'encouragement à dépasser

¹¹ Les éléments en question ne sont pas explicités afin de tenter de préserver l'anonymat des propos.

cela. Une salariée transforme l'expérience en compétences, elle explique qu'elle apprend beaucoup de choses en travaillant à Hespul :

« Ça m'a appris à gérer un directeur qui a si fort caractère, de travailler avec des gens comme [untel] qui a un fort caractère et [untel] qui n'a pas du tout un fort caractère et travailler ensemble (...), voir comment se passent vraiment les choses dans la vraie vie de façon formelle et informelle, oui j'ai appris beaucoup de trucs. »

Finalement, le caractère parfois colérique assoit sa place de directeur, il est accepté qu'il puisse réprimander quelqu'un si le travail ne lui convient pas ou qu'il insiste pour que le collectif suive son avis. Ces attitudes certes ponctuelles restent similaires à celles qu'aurait un directeur ayant une position hiérarchique dans un système plus classique où le chef dispose d'un pouvoir important. On peut se demander pourquoi cela est relativement bien accepté dans une organisation qui cherche à mettre en place un fonctionnement horizontal.

3.3.4 Un rapport ambigu au pouvoir

La sociologie, notamment avec l'apport de Max Weber, distingue pouvoir et domination et lie ces notions à la légitimité. Le pouvoir en tant que « chance de faire triompher au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances, peu importe sur quoi repose cette chance » (WEBER, 1922 cité par MENDRAS, ETIENNE, 1996) relève de toutes sortes de relations sociales. Selon Luc Boltanski, le pouvoir se voit, alors que la domination doit être dévoilée.

Le directeur d'Hespul, en émettant des critiques virulentes sur le travail réalisé, peut faire preuve d'attitudes autoritaires donc de domination vis-à-vis de ses collègues. Il pose des sanctions morales alors qu'il exprime très fortement des positions idéologiques antiautoritaires selon lesquelles personne ne doit imposer sa volonté aux autres. Cette ambivalence nous amène à nous interroger sur le rapport du directeur à la domination et au pouvoir.

Denis parle du pouvoir en ces termes :

« [La manière dont] on discute est quand même déterminée par son propre rapport personnel au pouvoir. Pour moi c'est ça le point de départ, pour moi c'est la chance que j'ai eue dans ma vie (...) pour des raisons familiales, historiques ou de rencontres (...), la vie s'est chargée de me faire comprendre assez rapidement que c'était un sujet vraiment fondamental, c'est pas d'avoir envie de pouvoir ou pas, c'est pas ça le sujet, moi je pense qu'il faut qu'il y ait des gens qui aient envie d'avoir du pouvoir, mais pour quoi faire, quel exercice du pouvoir il y a derrière, c'est ça qui est essentiel, voilà... »

Nous avons déjà vu que Denis peut avoir du mal à accepter que les choses n'aillent pas dans le sens qui lui convient, qu'il juge bon... selon son propre référentiel de valeur. Par exemple, Hugues explique très bien en quoi leurs deux référentiels s'affrontent :

« Moi j'ai un référentiel où j'ai une vue gestionnaire en fait, et qui me semble être dans mon truc voilà et lui qui veut surtout qu'on ne cadre rien... et c'est aussi une

façon de garder sa latitude pour lui. Il ne veut pas exercer un pouvoir sur les autres et en même temps il veut qu'on le laisse tranquille. »

Hugues est en charge des questions administratives et financières de la structure, mais Denis est le directeur général. Pour accomplir ses missions, il a besoin de mettre en place des outils qui heurtent la conception de l'organisation de Denis. Leur divergence a été à l'origine de situations conflictuelles :

« [Avec moi] ça a été conflictuel au début... Parce qu'il a ce côté libertaire où moins on formalise, plus on garde de la latitude, c'est tout le rapport de l'individu par rapport au collectif. Plus haut on fixe des variables moins on a de liberté ... et plus c'est chiant. Ça, c'est sa posture. Et moi, me disant plutôt, qu'il faut quand même qu'on partage un fond de sauce, il faut qu'on regarde dans le même sens, donc il faut formaliser un certain nombre de choses pour que le collectif fonctionne sinon on n'est jamais que des individus mis les uns à côté des autres et une somme d'individus ça fait pas un collectif. Et donc là-dessus on a eu des points où c'était un peu compliqué au début (...)...

Hugues a besoin de mettre en place des outils de pilotage comme par exemple le calcul du coût /jour pour chaque salarié, mais *« au moment où on commence à parler de coût jour, lui c'était épidermique (...), et il a mis beaucoup de temps à comprendre que le fait de chiffrer et d'évaluer la rentabilité d'une activité ça permet juste de savoir ce qu'on en fait, après on est libre de choisir si on ne veut pas être rentable sur une activité. Et il a fallu beaucoup de temps pour qu'on arrive à s'approprier là-dessus. »* Au final Denis comprend l'utilité de ces outils et accepte qu'ils soient mis en place sans pour autant s'y soumettre puisqu'il ne comptabilise pas son temps... il trouve un compromis avec lui-même entre ce qui est nécessaire pour la structure, mais qui est inacceptable pour lui à titre personnel. Du fait de son statut de directeur, il a cette possibilité de se soustraire à la règle commune, cela est faisable, car ce n'est pas lui qui est chargé de s'assurer que tout le monde respecte cette règle, c'est le rôle du pôle support donc de Hugues. Il ne se retrouve donc pas en porte à faux vis-à-vis de l'équipe. Dans cette situation on en déduit qu'un compromis a été trouvé.

Dans d'autres situations, c'est lui qui impose son point de vue. Claudine, chargée de mission, raconte qu'elle pilote un travail collectif de plusieurs mois autour de la réalisation d'une enquête ; vers la fin du projet, Denis prend connaissance du dossier et s'oppose à ce que le document s'intitule « enquête » en prétextant qu'il ne s'agissait pas d'un travail sociologique et qu'il fallait donc l'appeler « rapport ».

« Ça fait juste un an qu'on travaille sur ce truc et que c'est un vocable partagé par toute l'équipe du truc, et là il arrive...(...) OK, soit ! et j'ai appris... au début ça m'énervait, mais... quand il parle je dis « OK si tu veux, hummm » parce qu'il vaut mieux l'avoir avec soi que contre soi ! ».

Dans ce cas, il fait preuve de domination pour changer un élément avec lequel il n'est pas d'accord alors qu'il ne s'agit pas de son travail. C'est son avis de directeur, son autorité qui est convoquée ici. Notons que comme Claudine, plusieurs personnes mentionnent qu'il est plus confortable de l'avoir de son côté.

Plusieurs personnes dans l'équipe sont connues pour avoir des discussions frontales avec Denis et sont prêtes à s'opposer à lui, c'est le cas par exemple de Sacha. J'aborde la question avec lui, il ne voit pas l'affrontement verbal- même virulent comme un problème :

« Je suis quelqu'un de colérique et d'impulsif. Pour les gens qui sont à côté, c'est souvent plus difficile que pour la personne elle-même (...) c'est un homme que j'apprécie, quand on se retrouve dans un cadre hors Hespul (...), c'est quelqu'un que j'adore ».

Il s'agit de désaccords de fond, souvent sur des sujets stratégiques. Mais cette personne ne cède pas vis-à-vis de Denis. Quand on n'est pas intimidé, la controverse est possible.

En se référant aux typologies définies par Max Weber relatives à la domination et à leur légitimité, le directeur d'Hespul convoque à la fois une légitimité légale-rationnelle car statutairement il est le directeur donc celui qui dirige, et une légitimité charismatique : les salarié-es évoquent son intelligence, sa pertinence, ses « énormes qualités humaines ». Dans ce cas il s'agit d'une domination libre, acceptée, car le chef a la confiance du groupe. À Hespul c'est d'autant plus le cas que le directeur expose des valeurs antiautoritaires. Face à cela les salarié-es perçoivent la situation différemment même si tous sont conscients de l'ambiguïté.

Pour Sacha, il n'assume pas son rôle de directeur, d'un côté il est profondément attaché à certaines valeurs de liberté et d'un autre il se comporte parfois un peu « *comme un... autocrate* » (hésitations sur le terme). Comme les deux éléments co-existent, ce n'est pas forcément clair et assumé.

Mais pour Dominique, le rapport au pouvoir du directeur est un élément essentiel:

« Moi, il faut peut-être que je précise, (...) je suis resté aussi longtemps parce que j'avais une exigence très forte, à la fois de travailler dans le domaine des énergies renouvelables, mais à la fois sur le... ce n'est pas un terme qu'on utilise... mais c'est le rapport à l'autorité, de par mon expérience passée avant de venir ici, j'avais déjà une pratique des relations non autoritaires (...) avec un travail assez poussé à la fois des rapports autoritaires, de la place des mecs aussi dans les organisations, et c'est vrai que, en pratique, Denis, avec ses énormes qualités humaines, que je n'ai pas eu l'occasion en fait de subir(...)... moi c'est quelque chose qui m'a... il m'a vraiment incité à rester. »

Hippolyte s'intéresse particulièrement au fonctionnement interne d'Hespul, il en est globalement satisfait, mais reste exigeant. Son analyse sur les relations entre Denis et le reste de l'équipe est explicite, concernant le travail, elles sont à la fois équilibrées, chacun apporte ce qu'il sait et déséquilibrées, notamment quand il y a débat d'idées :

« Avec Denis, (...) les relations que l'on a sont plus des relations de collègues que des relations hiérarchiques, il a une vision stratégique, mais qui est discutée dans différents cercles (...) il est là, il peut apporter des choses comme d'autres, lui il a peut-être plus de recul, mais aujourd'hui où il y a [unetelle, untel, untel], il y a aussi

beaucoup de vision stratégique, ils sont à pied d'égalité, donc la hiérarchie pour moi elle est complètement gommée, ce n'est que l'expérience et la maîtrise du sujet qui compte. Même si, moi ça ne me touche pas directement, mais je le vois, à travers des interactions dans des réunions, que à des moments, Denis a ce statut particulier de directeur et de cofondateur d'Hespul (...) qui peut impulser des choses et ça peut être difficile pour certaines personnes de remettre ça en question (...) ou ça peut faire des étincelles parce que à un moment il y a quand même sa parole qui a une importance qui n'est pas la même que chaque salarié. Donc ça c'est aussi intéressant, c'est à dire que ce n'est ni tout blanc tout noir, horizontal vertical (...) parce que dans les faits chaque personne est assez autonome dans son travail et peut proposer des choses, peut être écoutée, et cetera, dans la réalité c'est pas si simple. Et peut-être tant mieux... c'est peut-être bien que le premier venu ne change pas l'orientation stratégique d'Hespul. »

Le rapport de Denis au pouvoir et à la domination est ambivalent du fait de valeurs antiautoritaires, auxquelles il semble croire profondément et qui lui sont reconnues par l'équipe et d'attitudes parfois autoritaires vis-à-vis de ses collègues. Cette ambivalence se reflète dans le quotidien et les personnes rencontrées semblent en être conscientes. Là où il y a pouvoir et, quelles que soient les situations, les sociologues prennent aussi en considération la résistance et le contre-pouvoir (PAUGAM, 2018). On peut voir que certains résistent en s'affrontant au directeur. L'exemple des négociations internes qui ont eu lieu autour de la prime, traitée en 4^{ème} partie, montre que des contre-pouvoirs existent et peuvent l'emporter.

Dans les relations personnelles avec leur directeur, les salarié-es adoptent différentes stratégies : crainte, évitement, recherche de compromis, opposition frontale... Parfois dans les espaces collectifs qui peuvent fonctionner de façon très horizontale, le directeur joue aussi un rôle décisif.

3.3.5 Un exemple de prise de décision collective : sociocratie et influence du directeur

Le compte rendu d'observation suivant montre le rôle central de Denis dans une réunion visant à prendre une décision collective à partir d'une méthode très horizontale.

Une trentaine de personnes sont présentes pour une réunion dont l'objet est de choisir les 2 personnes qui représenteront les salarié-es au sein du CA. L'intégration de salarié-es au CA est quelque chose de nouveau. Pour effectuer ce choix, ils vont tester une méthode sociocratique : l'élection sans candidats. C'est une première. Deux personnes de l'équipe se sont chargées de préparer la réunion et l'animent. Denis dit en arrivant qu'il ne participe pas au vote, mais qu'il vient en observateur... quelqu'un lui indique qu'il ne peut pas être élu du fait de ses fonctions, mais qu'il serait normal qu'il participe au vote comme n'importe quel salarié. « bon d'accord ! » répond-il. Le processus du vote est présenté, l'élection démarre.

Dans un premier temps, chacun dit pour qui il vote et explique pourquoi... au tableau on note les noms et les suffrages. Alors que beaucoup justifient leur choix par l'expérience et la bonne connaissance de l'organisation, le directeur vote pour deux personnes parmi les plus jeunes et les plus récents. Selon lui les personnes qui connaissent le moins la structure seront les plus à même d'aller chercher des informations auprès de leurs collègues, ce qui constitue un élément important quand on représente d'autres personnes. À la fin du premier tour, la personne chargée des ressources humaines, qui est dans l'organisation depuis plusieurs années a reçu le plus de voix.

Dans une élection sans candidat, au second tour, au regard des échanges et discussions qu'il y a eu, les personnes peuvent changer leur voix. Beaucoup ont été sensibles aux arguments du directeur et orientent leurs voix sur les plus jeunes. Dans un troisième temps, il faut trouver une solution qui convienne à tous ou du moins qui ne recueille aucune objection (consentement et non consensus ... les personnes acceptent même si ce n'est pas leur choix préféré), certains sont déçus par le fait que la personne ayant reçu le plus de voix ne soit pas élue, mais finalement tous sont d'accord pour que les deux « jeunes » soient les représentants du personnel.

La réunion aura duré moins d'une heure, les échanges auront été nombreux et sereins, tout le monde aura pu s'exprimer. Les participants se disent satisfaits du résultat et surtout de la démarche même si certains indiquent qu'ils ont été - à un certain moment - déçus par le revirement de situation.

Finalement le directeur - qui pensait ne pas participer à la décision - du fait d'un regard décalé, a été très influent dans cette élection où les discussions se sont passées très ouvertement et sereinement. Lors d'un court bilan, les participants se sont mutuellement remerciés pour la grande qualité relationnelle de cette réunion.

Quand Denis fait la genèse d'Hespul, il la lie très directement à son histoire personnelle : ses racines familiales, sa jeunesse de révolté qui cherche à construire des alternatives, son engagement militant, ses centres d'intérêts et rencontres qui l'amènent au photovoltaïque.

Denis est une « figure », il dispose d'une reconnaissance interne et externe. Ses collègues le connaissent bien et apprécient sa personnalité (« une personne brillante »). Toutefois, ils s'adaptent différemment à son caractère parfois colérique en fonction de leur propre tempérament. Certains le craignent et n'osent pas s'affronter à lui, d'autres entrent en débat afin de lui faire accepter leur position et de pouvoir avancer dans leur travail, parfois au risque de disputes assez virulentes.

L'enquête dévoile, d'une part, des attitudes de domination dignes d'un chef hiérarchique qui trouve sa légitimité dans son statut ou son charisme, et d'autre part, un fort leadership qui trouve sa place dans des relations symétriques.

On peut supposer qu'il y a aussi un effet générationnel. À certains égards, il peut faire partie des Pionniers que décrit Lazuerch (2006) dans son article sur les cadres de l'ESS : marqués par les années 68, ils sont notamment très engagés pour la cause qu'ils défendent tant à titre personnel qu'institutionnel.

Mais c'est aussi une génération qui n'a pas appris à communiquer calmement, respectueusement ... dans un cadre professionnel. Et ce mode de communication frontale apparaît en décalage avec les habitudes et besoins de ses collègues les plus jeunes.

Au-delà de la place du directeur et pour continuer à comprendre le fonctionnement d'Hespul, il faut voir si l'organisation laisse une place à ces oppositions, résistances et contre-pouvoir, voire même les accompagne afin qu'une réelle controverse puisse avoir lieu. Ou si au contraire elle renforce le rôle et donc le pouvoir du directeur.

Autour du directeur, comme nous l'avons vu dans la première partie, une coordination a été mise en place. Il s'agit d'une instance collective qu'il est intéressant d'analyser.

3.4 La coordination au centre des enjeux

Hespul met en place la coordination lors de la structuration en pôles. On l'appelle souvent la « coordi ». Aujourd'hui, deux coordinateurs et trois coordinatrices de pôles¹² et le directeur, (en tant que coordinateur des coordinateurs) la composent. Au démarrage de l'enquête, les trois coordinatrices viennent d'intégrer cette instance du fait d'une réorganisation des pôles (avec création d'un nouveau pôle), d'un départ en congés sabbatiques ou d'une volonté de ne plus assumer ce rôle. À cette époque, l'ancien coordinateur ayant laissé ce rôle continue de participer aux réunions.

Les coordinatrices ont pour rôle de suivre leur équipe au niveau humain, c'est un rôle qui touche aux ressources humaines. Hugues explique :

¹² Liste des pôles : support, photovoltaïque, réseaux et planification, communication et éducation, transition²

« Les décisions qui se prennent en coordi sont des décisions exécutives, enfin exécutives... opérationnelles. Sur la RH, les embauches, le suivi des individus, les charges de travail... le financement des projets globalement et puis l'échange. »

Concrètement, les coordinateurs gèrent les recrutements ; ils valident les demandes de congés et le contingent d'heures annuelles (sur la base de la semaine type définie par les salarié-es) ; ils acceptent le changement de temps ou modalités de travail (le temps partiel ne peut être inférieur à 80%, 2 jours maximum de télétravail¹³) ; ils entérinent des demandes de formation de durée moyenne (d'une demi-journée à quelques jours) ; ils peuvent proposer quelqu'un pour assurer le pilotage si cela ne s'est pas fait lors du montage du projet.

Collectivement, c'est au sein de la Coordination que sont traitées les situations plus spécifiques comme les demandes de congés exceptionnels, les demandes de formations longues, les ouvertures de postes et le positionnement annuel des salarié-es dans la grille de rémunération.

Lors des entretiens, la Coordination a été abordée longuement tant par celles et ceux qui y participent que par les autres. Beaucoup de questionnements émergent quant à son rôle réel : est-ce l'espace où sont prises les décisions ? Le rôle de la coordination ne dépasse-t-il pas la question des ressources humaines ? Sur quelle base se fait le choix des coordinateurs ? Comment l'information circule entre la coordination et le reste de l'équipe ? Elle canalise un certain nombre d'enjeux liés à l'organisation interne, en mode horizontal d'Hespol.

3.4.1 Enjeu 1 : un espace d'échange entre pairs

La coordination est d'abord un espace où se regroupent et discutent les coordinatrices et coordinateurs. Les coordinateurs et coordinatrices qui y participent sont unanimes sur l'intérêt de cet espace de soutien. Pour Denis *« c'est vraiment la coordination qui au fil du temps, au bout de 15 ans, est devenue un vrai collectif »*.

Pour Hugues, coordinateur de longue date c'est un espace qui manquait :

« Pendant très longtemps, on se retrouvait en tant que coordinateur au front, tout seul, on pouvait en parler entre coordinateurs, mais il y a un moment ce qu'on vivait nous, on s'interdisait de le dire parce qu'on n'avait pas l'espace pour le dire.

ML : Si tu as un problème, tu fais quoi ?

Ça dépend du sujet, mais maintenant j'arrive bien à communiquer avec Denis.

ML : Genre t'en peux plus, t'es surbooké, ils sont tous en train de craquer,...

Ouais ouais, ça j'en parle en coordi et après je prends du temps avec Denis pour voir comment on va aborder le truc... après on discute bien, surtout entre coordinateurs.

Globalement, c'est quelque chose où on n'a pas... on n'a pas de fierté particulière. »

Les réunions de coordination ont lieu tous les 15 jours. L'ordre du jour est construit collectivement en début de réunion et les points sont traités au fur et à mesure.

¹³ Ce point a pu évoluer suite à l'encouragement du télétravail du fait du Covid 19

Lors d'une réunion, une coordinatrice indique qu'une personne de son pôle est en difficulté. Elle travaille sur un projet dont le partenariat est difficile à mettre en oeuvre. Le directeur, également impliqué dans ce projet, indique qu'une autre personne est revenue et va pouvoir la seconder.

La coordinatrice : « elle se sent un peu en difficulté sur le projet. Elle navigue trop à vue, elle a besoin de cadre. Elle ne va pas bien. »

Le directeur indique qu'il n'avait pas vu et donne des explications sur les difficultés de ce projet : « je n'avais pas vu le signal (...) j'explique ça, c'est important à comprendre, c'est un gros bordel »

Un autre coordinateur : -« Elle en a grave sous le capot... on lui confie beaucoup de choses. Elle se sent toujours redevable. Il faut qu'elle ait du temps pour débriefer, elle a besoin d'accompagnement... Elle ne doit pas se sentir responsable. Elle n'arrive pas à prendre le recul. »

Le directeur : « je ne veux pas m'imposer, mais il faudrait lui dire de venir en discuter avec moi »

La coordinatrice : « Je lui dis que Denis est à sa disposition »

Un 3e coordinateur : « elle a besoin d'une solution de soulagement... pas qu'on lui explique, c'est un problème de charge mentale. Elle n'ose pas aller déranger Olivier ou Denis qui sont débordés.

Ce coordinateur comprend que la personne en question a besoin de soutien. C'est exactement ce que pense le chercheur en gestion, Mathieu Detchessahar (2019) quand il indique « *Les salariés, loin d'appeler à la suite de certains réformateurs à la diminution ou à la disparition des hiérarchies, réclament un retour du management sur la scène du travail à des fins d'écoute, de dialogue et de soutien.* » On assiste à une mise en discussion du rôle du coordinateur qui ne serait pas d'expliquer ce qu'il faut faire, mais de soulager le salarié de sa charge mentale. Pour ce coordinateur leur rôle est très centré l'humain et non pas sur l'activité.

Le directeur indique alors « *je me mets à disposition, pas pour qu'Hespul gagne du pognon, mais pour que les gens aillent bien (...) donc je vais refaire le point avec elle* »

La coordinatrice réplique : « *donc JE vais refaire le point avec elle* ».

Cette situation montre un coordinateur qui se trouve face à un problème qu'il ne sait pas résoudre, il le présente au collectif, le problème est discuté et il choisit la solution qui lui paraît la meilleure (dans ce cas, la coordinatrice préfère « garder la main » et aller discuter avec la personne avant une éventuelle mise en relation avec le directeur). Ici la coordination est un espace de régulation où ses membres échangent sur leur mission, mettent en discussion le sens de leur rôle (quand le second coordinateur intervient pour dire que le salarié n'a pas besoin qu'on lui explique ce qu'il a à faire, mais d'un soulagement) et s'apportent un soutien. *In fine*, la coordinatrice conserve une possibilité de décider, de choisir. Même si aucun « process » spécifique lié à la décision n'est mis en avant, c'est un fonctionnement assez proche du mode de décision prôné par les nouvelles formes d'organisation où chaque personne peut prendre une décision une fois qu'elle a pris conseil auprès des personnes « expertes » et celles impactées par sa décision.

La Coordination est aussi, comme le raconte Claire (nouvelle coordinatrice), un espace de renforcement de compétences :

« j'ai demandé une formation, je me disais que ça serait bien d'avoir une formation de posture, de comment bien manager, bien être à l'écoute de ton équipe, donc j'en ai parlé lundi en coordi, ils m'ont dit de chercher (...) on ne veut pas un truc trop traditionnel parce qu'on n'est pas dans le schéma classique (...), ils me disaient qu'ils comprenaient mon besoin, mais que souvent c'était difficile de trouver quelque chose qui corresponde à mon besoin, parce qu'on a un fonctionnement un peu particulier et qu'en plus la coordi est là pour ça, tu as un problème, tu exposes ton problème et on essaie de trouver des solutions ensemble. »

Cette nouvelle coordinatrice explique que la coordination correspond à ce qu'elle imaginait et que ça lui apporte « *la nourriture intellectuelle* » dont elle avait besoin.

Cet espace, pour celles et ceux qui y participent, permet de se dire les choses. C'est ce qui se passe quand le directeur propose d'aller discuter avec la personne qui rencontre des difficultés dans son travail et que sa coordinatrice rectifie en disant « *JE vais refaire le point* ». À un autre moment de la réunion, il est indiqué qu'il va être nécessaire de faire une mise à jour des signatures sur les mails, alors le directeur réplique qu'il n'a pas besoin de faire cette manipulation, car il gère lui-même tout « en local » sur son ordinateur. Ce à quoi l'un des participants réfute que sa signature est incomplète, car elle ne mentionne pas tous les liens vers les réseaux sociaux. Il faut noter toutefois que si un échange de point de vue différent a lieu, la discussion se fait sous forme de « pics » que s'adressent les deux personnes : l'un semble vouloir dire que son « indépendance informatique » lui apporte de l'autonomie, la réponse de l'autre peut s'interpréter comme un sentiment de manque de participation à l'effort lié à la communication de l'organisation. Dans ces deux exemples, les choses sont dites, mais ne sont pas posées très clairement, elles font allusion à des pensées qui ne sont pas exprimées. On voit aussi ces deux exemples, des coordinatrices et coordinateurs qui n'ont pas peur de contester le directeur.

Pour ses membres la Coordination permet un échange entre pairs qui correspond à leurs besoins, qui les soutient dans leur rôle et les renforce dans leurs compétences. Ce constat va dans le sens de l'idée défendue par des chercheurs comme Yves Clot et reprise par Mathieu Detchessahar selon laquelle le dialogue nourrit la professionnalité et déclenche des mécanismes de résolution des problèmes et d'innovation (DETCHESSAHAR, 2019).

Toutefois à ces perceptions très positives par les personnes qui participent à la coordination s'opposent des avis plus mitigés de la part des autres salarié·es.

3.4.2 Enjeu 2 : le choix des coordinateurs

Le choix des coordinateurs est un élément sur lequel les membres de l'équipe se questionnent. Certains reprochent un manque de transparence sur le processus voire une forme de manipulation. D'autres expriment une frustration quant au manque de *turn-over* de ces postes.

Il n'existe pas à Hespul de règle écrite sur la façon dont les coordinateurs et coordinatrices sont choisis. En 2019, lorsque trois nouvelles personnes doivent occuper cette fonction et que la coordination décide de proposer que chaque pôle choisisse son coordinateur, le directeur l'annonce lors d'une réunion collective, Hugues raconte :

« En gros, c'est Denis qui a présenté ça à l'équipe en mode brut de pomme...sachant que les discussions qu'on avait eues en coordi étaient un peu plus complexes que ça, et Denis la balance en mode « débrouillez-vous, désignez les gens, réfléchissez à qui vous voulez positionner », avec un peu un côté élection sans candidat, mais on ne donne pas de cadre non plus, c'est le côté un peu démerdez-vous. C'est son côté où il va un peu trop vite parce que ce n'est pas un sujet qui l'intéresse, et là, à ce moment-là, il aurait fallu en dire beaucoup plus. »

Les expériences ont été diverses. Hippolyte raconte que dans son pôle ils ont beaucoup discuté :

« On a préparé le départ de [telle personne] du poste de coordonnateur et du coup aussi comment on pouvait préparer, imaginer une répartition de rôle. [La nouvelle] n'est pas obligée de reprendre l'ensemble des rôles, il y a déjà des choses qui normalement sont dans le rôle du coordinateur que ne faisait pas forcément [le précédent coordinateur] (...) donc là on a un peu réfléchi, en partant d'une fiche qui avait été écrite (...) et comment nous on percevait la chose et on pouvait se répartir tout ça. Ça n'a pas changé grand-chose concrètement, mais il y a cette démarche de réfléchir pourquoi un coordinateur, on a décidé, on avait même imaginé un moment d'avoir vraiment des coordinateurs tournants, et on s'est dit, et c'est le retour aussi qu'on a eu, c'est quand même bien d'avoir quelqu'un qui est fixe pour la coordination ».

Dans ce groupe, une discussion collective a eu lieu, elle a permis une délibération sur le fonctionnement du pôle et sur la mission du coordinateur ; si, au final, le résultat « n'a pas changé grand-chose », le processus apporte une réelle légitimité à la personne qui occupe le poste.

Dans un autre groupe, le choix s'est essentiellement fait sur la base de la motivation, ils ont demandé qui serait intéressé. Les juniors n'étaient pas intéressés, une personne trouvait ça intéressant, mais la coordinatrice explique : « pour moi, c'était au-delà d'un simple intérêt, c'était quelque chose pour quoi j'avais œuvré, que j'avais vraiment envie de faire ». L'autre personne l'a donc laissé y aller. Pour elle, c'était une évolution qu'elle souhaitait et qui l'a satisfaite : « je suis contente parce que c'est quelque chose que je voulais depuis longtemps, mais il n'y avait pas d'opportunité »

Un salarié s'exprime sur ce manque d'opportunité, il explique que s'il aime son travail et s'y épanouit, il pense qu'il va avoir envie d'évoluer et il indique qu'il aimerait bien avoir un rôle de management. Il fait le constat que l'obtention d'un poste de coordinateur est en grande partie liée à l'ancienneté et sent que cela est plutôt bouché, d'où l'idée de devoir changer d'organisation -même s'il redit qu'il se sent très bien à Hespul-. Il souligne toutefois que le renouvellement des 3 coordinatrices lui donne un peu d'espoir.

Par ailleurs, des salarié·es mentionnent que le directeur ou la coordination aurait un rôle décisionnaire quant au choix des coordinateurs. La situation d'un collègue qui aurait été éloigné du processus de sélection est évoquée. Une raison en serait l'incompatibilité de caractère entre le directeur et cette personne. La question est abordée directement avec cette dernière. Elle me confirme avoir exprimé au directeur, assez rapidement dans un couloir, qu'elle était intéressée pour prendre plus de responsabilités. « *Il n'y avait pas de possibilité de postuler. [Le nouveau coordinateur] a été... nommé. Clairement, cela m'a occasionné une frustration que je n'ai jamais partagée officiellement.* » Cette personne tient à ajouter qu'elle s'entend très bien avec ce coordinateur. À l'époque, il n'y avait pas le cadre, il n'y avait pas d'entretiens individuels et aucun retour ne lui a été fait.

De son côté, sans mentionner plus de détails, lors d'une discussion générale sur la coordination, le directeur parle de sa constitution : « *les gens peuvent changer, j'avoue que pour certains c'était évident qu'ils devaient être coordinateurs, il y en a d'autres c'était moins évident et pour eux et pour l'équipe en général, mais moi je savais que c'était eux qu'il fallait qu'ils y soient et pas d'autres, donc je me suis arrangé pour que ce soit les bonnes personnes, et voilà... Je sais que j'ai eu raison* ». Le directeur semble tout à fait à l'aise vis-à-vis de cette façon de faire, il explique plus tard que ce sont toujours les hommes qui se portent volontaires pour évoluer et avoir des responsabilités et qu'il faut aussi donner plus de place aux femmes. On peut en déduire que pour lui la cause prime sur la façon de faire. L'argument va dans le sens d'une discrimination positive en faveur des femmes, mais son aveu montre que certaines décisions ne sont pas totalement transparentes. Dans les faits, avoir encouragé ou soutenu la prise de responsabilités des femmes au sein de la coordination a permis de réduire fortement les écarts de salaires entre hommes et femmes (cf. partie 4). On sait que dans les entreprises les inégalités salariales liées au genre sont multifactorielles donc difficiles à réduire. Le fait que Denis affirme « *je sais que j'ai eu raison* » est difficile à entendre de la part d'un directeur, toutefois on peut reconnaître que cet épineux problème des inégalités salariales a été solutionné.

Hugues aborde la question de la réversibilité du choix des personnes qui intègrent la coordination « *cette idée de la réversibilité, on l'a évoquée, mais on ne l'a pas écrite, un moment vous allez désigner la personne qui va assurer la coordination de votre groupe, si ça marche, ça marche, si ça ne marche pas on se donne la possibilité de changer, on bougera et ce n'est pas grave. Mais si on devait l'activer, je ne sais pas comment ça s'activerait aujourd'hui.* » L'idée est présente et pourrait avoir un intérêt (plus de *turn-overs* donc d'équité au sein de l'équipe), mais Hugues a conscience que sa mise en pratique risque d'être compliquée, ce point n'a pas été approfondi, mais on peut supposer que la perte de responsabilité pour les coordinateurs et coordinatrices n'est pas conçue comme quelque chose de normal en termes d'évolution professionnelle à Hespul. Toutefois, notons qu'en novembre 2020 j'apprends que l'augmentation de salaire liée à la fonction de coordination n'est plus une simple augmentation, mais une prime, ce changement va dans le sens de cette idée de réversibilité.

Dominique qui a volontairement quitté cette fonction raconte comment s'est passé le transfert avec sa nouvelle coordinatrice :

« Mais moi j'ai intégré un pôle, maintenant j'ai une coordinatrice (...) Quand je lui ai dit qu'elle allait être ma coordinatrice, elle s'est sentie un peu mal... Elle m'a dit « mais moi je ne veux pas, c'est toi qui m'as embauchée », je lui ai dit : « bah ! et maintenant, c'est toi qui vas te soucier si je vais bien à mon travail et qui vas signer ma note de frais et une demande de congé... » (...) et quelque part ce renversement de situation je le trouve intéressant aussi, de faire un peu marche arrière je trouve que c'est intéressant, globalement je pense que c'est sain même si je suis resté très longtemps, c'est sain de laisser la place, de..., que les autres ils puissent voir que tout n'est pas définitif, tout reste provisoire comme tout de toute façon dans la vie, je suis membre d'un groupe comme tout le monde et puis moi ça ne me pose aucun problème, j'espère que ça n'en posera pas à ma coordinatrice, car encore une fois ce n'est pas une fonction hiérarchique ».

Cet exemple de départ choisi de la coordination pourra peut-être nourrir la réflexion évoquée par Hugues sur la réversibilité de cette fonction.

Du fait de l'intérêt qu'elle présente pour ses membres, la coordination est un lieu qui est convoité. Y entrer reste un marqueur d'évolution professionnelle, mais peu de postes se libèrent. Dans un souci de développer des processus qui soient plus horizontaux et peut-être pour éviter les écueils d'une nomination peu transparente, il a été proposé aux salarié·es que chaque pôle concerné désigne son coordinateur, mais cette nouvelle façon de faire a manqué d'accompagnement. Les deux exemples de désignation mettent aussi l'accent sur le mode d'animation de la discussion. L'un semble avoir été axé sur le fonctionnement du pôle, donc sur le travail et son organisation, l'autre sur les motivations individuelles. De manière générale, les enjeux individuels demeurent importants et différentes stratégies -au sens du sociologue des organisations Michel Crozier (1977) sont à l'œuvre. Les uns tentent d'obtenir le poste qu'ils visent, qui correspond à leur envie d'évoluer, de monter en grade ou de voir leur salaire augmenter ; les autres veillent à la constitution équilibrée de la coordination ou s'assurent que le renouvellement d'une partie de la coordination n'occasionne pas de troubles relationnels au sein de cette entité. On observe également ici (dans l'exemple du pôle d'Hippolyte) que la délibération collective, si elle est menée correctement, aboutit à une situation manifestement plus satisfaisante pour tout le monde.

3.4.3 Enjeu 3 : un organe de décision qui ne veut pas l'être

Un des éléments mentionnés à de nombreuses reprises dans les entretiens est une incohérence entre ce qui est censé être (« la coordination n'est pas un espace de décision ») et la réalité qui démontre que des décisions y sont prises.

Hippolyte n'est pas convaincu par ce qu'annonce la coordination ; pour lui dans les faits des décisions sont prises : *« je ressens quand même pas mal d'horizontalité même s'il y a cette instance de coordi ou des fois ce n'est pas clair parce que les salarié·es ont l'impression qu'il y a beaucoup de décisions qui se prennent. Le retour est « mais non, on discute sur des sujets sensibles, mais on ne prend pas de décision », mais quand même des fois on a l'impression que si. »*

Camille, lui aussi, pense que la coordination est « *quelque chose d'assez flou (...) il y a certains thèmes sur lesquels on ne sait pas vraiment ce qui se passe, il n'y a pas de compte-rendu, c'est peut-être les seules réunions où il n'y a pas de compte-rendu. C'est une instance, j'ai l'impression, définie pour être un regroupement de RH, pour avoir une équité de traitement entre salarié-es, mais étant donné les personnes qui y sont, plutôt anciennes, [ça] déborde sur des fonctions de... direction carrément... et a des attributions plus que les RH. Ça a des attributions de stratégie de la structure à peu de choses près* ».

À titre d'exemple, plusieurs personnes relatent la réorganisation des bureaux rendue nécessaire du fait d'un réaménagement des locaux. Deux personnes se chargent d'animer ce processus, elles rencontrent les salarié-es et font une proposition à la coordination puis à l'équipe. Plusieurs personnes souhaitent une autre organisation, notamment pour des questions de bruit dans les bureaux. Celles et ceux qui plaident pour cette seconde option essaient de vérifier si la majorité est d'accord (ce qui occasionne d'ailleurs quelques tensions avec les responsables du processus). Une des personnes impliquées raconte :

« Après, les propositions n'ont pas forcément été présentées à l'équipe, ça revient en coordi, la coordi re-validate la première proposition (...) ce qui est une décision de la coordi d'Hespul, mais pas forcément de [l'équipe concernée], donc ça peut être un peu questionnable. Et puis en réunion d'équipe Hespul, on nous a présenté le truc et on ne nous a pas dit « c'est comme ça, la coordi pense ça ! », en fait on nous a dit "oui, mais ce n'est pas figé". Et après il y en a plein qui m'ont demandé "je suis plutôt d'accord avec ta proposition, comment on pourrait dire que nous on veut bien autre chose que ce que la coordi propose ?". J'en sais rien moi... en fait la vérité (...) enfin à mon sens (...) C'est des décisions non assumées en quelques sortes. Et je pense qu'il y en a pas mal qui sont prises comme ça en coordi, on dit oui c'est pas figé, mais dans les faits si... C'est une décision, mais on ne veut pas le dire ».

Pour Camille, le problème n'est pas lié à la décision, mais au fait qu'elle n'est pas assumée :

« Quand tu as des vellétés autogestionnaires, et cætera, il y a quand même toujours un moment où tu vas prendre une décision, tu ne l'assumeras pas parce que c'est contre tes principes... de base, mais en fait tu le feras quand même. Je pense que c'est inévitable qu'il y ait des décisions qui soient prises à un moment et que l'on ne puisse pas toujours soit impliquer tout le monde soit dire « chacun s'occupe de lui-même, et cætera », ce n'est pas possible dans des structures comme ça. Donc, un moment il faut prendre des décisions, après il faut juste le dire et l'assumer. »

Cet avis est partagé par Sarah :

« Moi ce que j'aime pas c'est qu'on se mente, parce qu'en soi, qu'il y ait un côté un peu hiérarchique des fois, ça me gêne pas, parce que c'est pas pesant du tout au jour le jour, mais moi je préférerais par exemple pour les bureaux qu'ils aient dit « bah nous on veut que ce soit comme ça, donc ça va être comme ça ! » et puis y a pas de discussion et puis au moins c'est clair et on avance, il y a un moment aussi ils prennent position... donc [pour] moi c'est plutôt ça qui est fatiguant, on nous dit qu'on peut y réfléchir et puis en fait la décision elle est prise... »

Les membres de cette instance confirment eux aussi que la coordination est un espace de décision. Pour Pierre, c'est « *une coordination qui joue un rôle de direction pas forcément assumé... qui ne l'assume pas pleinement. Officiellement, on est assez Opale, assez plat, mais en même temps la coordi a un peu son avis sur plein de sujets... (...) dans le discours on dit qu'on est Opale, des organisations Opale c'est vraiment, toute personne qui se trouve légitime prend l'avis des gens qu'elle estime nécessaire et est capable de monter son truc dans son coin et en même temps, sur plein de projets il y a quand même le couperet de la coordi qui tranche. Tu as un groupe de personnes qui décide... »*

On voit ici un coordinateur qui est conscient du paradoxe. Il explique que le fonctionnement ne correspond pas tout à fait au discours ou à l'idéal qui est mis en avant, mais il essaye de le justifier par le fonctionnement de cet espace et par l'intérêt qu'apporte cette instance à l'organisation : « *peut-être parce que c'est un groupe plus éclairé, ça se justifie peut-être de ce côté-là, ce n'est pas complètement débile, c'est un groupe où on passe du temps ensemble, ça permet d'avoir une vision globale des tenants et aboutissants des autres projets, de là où on veut aller ; mais ce n'est peut-être pas assez partagé avec les autres...en même temps c'est difficile à envisager vient qui veut quand il veut, parce qu'il faut assurer de la cohérence. »* On voit que Pierre cherche des améliorations, mais ne parvient pas à imaginer un système qui serait plus cohérent tout en restant fonctionnel... ce questionnement rejoint exactement l'idée d'Yves CLOT d'un management qui a pour rôle de relier les individus au collectif :

« Le rôle de mise en cohérence du management doit être renforcé : le manager [...] doit garantir la coordination du projet collectif et des projets individuels, dans le respect à la fois de l'efficacité de l'entreprise et de l'intégrité des personnes. Le rôle "de terrain" du manager de proximité est en particulier essentiel : il doit relier et non relayer. C'est lui qui incarne le projet collectif. Dans le même temps, c'est au dirigeant de porter auprès de ses équipes la vision et l'ambition de l'organisation humaine qu'il dirige [...]. C'est de cette seule manière que le management peut absorber les craintes, apaiser les doutes et, au final, exporter de la confiance auprès des salariés » (CLOT, 2015, p. 20)

Camille qui pourtant se montre exigeant quant au fonctionnement interne apporte des éléments d'analyse sur la situation d'ensemble :

« C'est de bonne foi de dire que la coordi ne prend pas toutes les décisions, je pense que c'est vrai, la majorité des décisions sont prises par les salarié-es ; il y en a un certain nombre qui sont prises par le Bureau, dans une association c'est comme ça que ça fonctionne. Mais seulement par sa présence même et son existence, la coordination c'est une instance de décision en quelque sorte, le peu de décisions qu'elle va prendre vont être interprétées comme des décisions prises par une instance de décision, et c'est ça qui brouille le message et le fonctionnement en général. »

On voit que dans les faits la coordi est un lieu où des décisions sont prises, on peut alors interroger la façon dont s'établit le lien entre cette instance et le reste de l'équipe.

3.4.4 Enjeu 4 : faire le lien avec l'équipe

Dans la partie précédente, Claudine reproche à la coordination de ne pas être transparente sur ce qui se dit. *« La coordi tu vois, la coordi c'est le truc le plus opaque du monde ! on ne sait pas ce qui se dit. (...) c'est la stratégie quand même qui est discutée là-bas, enfin peut-être, je ne sais pas. Je trouverais ça beaucoup plus sain qu'on dise vraiment comment sont prises les décisions en coordi, « Denis a émis un avis positif »... ça serait beaucoup plus sain, tout le monde saurait quel est le processus. »*

Ces informations trop brèves correspondent à ce que Hugues expliquait à propos du processus de choix des coordinateurs (cf. partie 1.4.2) : en coordination une discussion a eu lieu de façon assez approfondie, mais la présentation à l'équipe avait été faite trop rapidement. Il semble que plusieurs coordinateurs et coordinatrices estiment que des retours plus explicites sont nécessaires.

Mais elle nuance ses propos en expliquant que depuis qu'une nouvelle coordinatrice y participe elle fait plus de retours : *« [unetelle] dit vraiment les choses, quand Denis dit « on a parlé de ça vite fait », elle, elle revient dessus et dit vraiment ce que la coordi en a pensé... et si elle n'est pas d'accord avec Denis elle va le dire... »*

Ces explicitations des retours de coordi mentionnés à plusieurs reprises sont très appréciées. La coordinatrice citée par Claudine est consciente de ce besoin des salariés, elle considère essentiel de prendre quelques minutes supplémentaires pour rendre compte de façon plus précise de ce qui se discute au sein de la coordination.

En plus des « retours de coordi » qui sont présentés en réunion d'équipe il y a aussi la façon dont l'information circule — dans les deux sens- entre les pôles et la coordination. Cela dépend beaucoup des pratiques des coordinateurs. Certains coordinateurs prennent systématiquement le temps de faire un point avec les personnes de leur pôle avant et après chaque réunion de coordination :

« Pour ce qui est de la coordination tout passes par [untel] vu que c'est notre coordinateur, après souvent quand il part en coordination on fait un point, il nous redemande s'il y a des choses qu'on veut faire passer en coordi, il nous fait souvent des retours quand il revient après. J'ai pas l'impression que ce soit une boîte particulièrement opaque pour nous, en tout cas il nous fait bien remonter ou redescendre les infos. »

Dans d'autres pôles, l'information semble moins bien circuler. Par exemple, au sein d'un pôle, les membres reprochent à leur coordinateur son manque de disponibilité, il n'y avait pas de réunions régulières, certains en avaient besoin, d'autres moins, mais ils ont décidé de mettre cela en place :

« On a créé la réunion du pôle, on a réussi à en mettre une en place depuis juillet, une fois par mois, et on a essayé tous les 15 jours en septembre, on en a fait deux, mais je pense qu'une fois par mois pour la mobilisation de tout le monde c'est plus simple, et

en fait tout le monde disait "hummm on n'en a pas trop besoin", que ce soit [untel et untel], tout ça, [le coordinateur] lui il ne dit pas non mais il est jamais dispo, finalement on l'a fait, et j'ai l'impression que tout le monde a compris que c'était nécessaire. »

Cet exemple montre que la communication au sein du pôle ne dépend pas non plus que du coordinateur, quand un nouveau besoin se fait sentir, les salarié-es peuvent décider de mettre en place de nouvelles façons de faire, et comme le mentionne cette personne, cela soulage aussi le coordinateur. Dans les « nouvelles formes d'organisation », la prise en charge des problèmes par tout un chacun est un point important, c'est une question de responsabilité individuelle et collective (LALOUX, 2015). Cet exemple n'a rien d'extraordinaire, il concerne le quotidien quasiment invisible du travail, pourtant on sent aussi chez la salariée qui a pris cette initiative une forme de fierté d'avoir contribué à un processus d'amélioration collective.

La coordination est un espace qui est apprécié par les personnes qui y participent, c'est un espace de soutien entre pairs, c'est aussi un espace de décision donc de pouvoir. De ce fait, il donne envie d'y entrer et peut être l'objet de frustrations. Les membres de la coordination et notamment Denis pourraient davantage donner à voir ce qui s'y dit : expliciter les délibérations qui précèdent les décisions (DEJOURS, 2016) ainsi assumées celles seraient mieux acceptées. Cela donnerait aussi l'occasion à Denis de partager ses positions, parfois assez « originales », comme cela a été le cas lors de l'élection sans candidat des salarié-es membre du Conseil d'Administration.

Le processus de désignation des coordinateurs et coordinatrices se cherche encore. Les enjeux individuels sont parfois au centre, mais ils sont exprimés. Des modalités de désignation verticale ont lieu, mais avec pour conséquence des progrès en termes d'inégalité de genre. C'est un exemple de situation où Denis, qui semble fonctionner à l'intuition, gagnerait à expliciter ses délibérations et partager ses positions et/ou décisions à l'équipe. Cela apporterait au collectif des éléments de vision et consoliderait un socle commun autour des principes organisationnels d'Hespul. On peut supposer que pour une prochaine « ouverture de poste » au sein de la coordination, une élection sans candidat menée dans les règles sera profitable à toutes et tous.

La coordination est certes un lieu de pouvoir, mais elle ne concentre pas tout le pouvoir, c'est un lieu parmi d'autres, où des décisions sont prises comme dans les groupes RH qui s'auto-organisent, les groupes métiers qui décident ou non de développer un projet, les séminaires qui regroupent toute l'équipe, etc. Hespul pourrait peut-être s'assurer d'une répartition équilibrée des décisions (par exemple, les groupes RH pourraient décider en autonomie du recrutement des remplaçants).

Parfois, c'est l'existence même de la coordination qui est questionnée, notamment par des personnes qui se retrouvent dans un fonctionnement horizontal et ont vis-à-vis de celui d'Hespul des attentes plus fortes. A contrario, il arrive que les salarié-es attendent que des décisions fortes soient prises rapidement, par exemple face à une situation problématique l'équipe attend qu'une décision de licenciement soit prise rapidement.

3.5 Gestion des cas compliqués : comment affronter le licenciement chez les « bisounours » ?

Dans certains entretiens, des situations compliquées, des conflits ont été abordés.

L'un des plus importants, impliquant une directrice opérationnelle, a été évoqué dans la première partie. Mais le cas d'un licenciement paraît intéressant à analyser, car il a été présenté sous plusieurs versions, y compris par la personne concernée que par hasard j'ai pu rencontrer.

3.5.1 Un problème qu'on laisserait trainer... par peur de le traiter

Claudine explique qu'à Hespul on ne gère pas les problèmes, car on n'aime pas prendre le rôle du méchant :

« En contrepartie de cette ambiance Bisounours, il n'y a personne quand il faut prendre des décisions pas Bisounours, y a personne !... Du style : en RH, quand il y a des trucs qui ne vont pas avec des humains, y a personne. (...) Pour prendre une décision positive, d'embaucher, de s'agrandir, Hugues et Denis sont hyper moteurs (...), mais quand il faut prendre des décisions plus stratégiques, RH (...) personne ne fait rien parce qu'ils sont trop gentils (...) typiquement quand l'ancien comptable est parti, c'est parce que pendant des mois il y avait des erreurs et personne n'a réagi assez tôt et quand c'est trop tard, bah c'est trop tard. »

Plusieurs autres personnes parlent du comptable qui faisait tellement d'erreurs que ça mettait l'organisation en péril, et du fait que le problème avait mis beaucoup de temps à être résolu. On me dit aussi qu'il a fallu l'intervention de la Commissaire aux Comptes (CAC) pour que cela se fasse.

Un soir en sortant du bureau d'Hespul, je croise quelqu'un qui ne fait pas partie de l'équipe, quelques minutes plus tard nous sommes côte à côte en train de récupérer nos vélos. Il m'interpelle :

« - Vous travaillez à Hespul ?

- Non non, je fais une étude dans le cadre d'un master en Sociologie.

- C'est sûr qu'à Hespul, il y a plein de choses intéressantes. Moi je suis l'ancien comptable, je suis parti parce que ça devenait trop compliqué, les montages financiers devenaient trop complexes. »

Il raconte que désormais il travaille dans une autre association aussi liée à l'environnement. Il passe de temps en temps à Hespul pour récupérer du courrier. Comme je prévois de creuser cette situation, je suis ravie de cette courte discussion — inespérée — elle me permet d'avoir une forme de retour de la personne quant à son départ, de constater que la personne a une autre activité et parle de son départ de façon compréhensive.

3.5.2 Pour traiter correctement un problème, il faut le comprendre

Lors d'un entretien avec Hugues, le départ de ce salarié est abordé. Pour lui c'est un très bon exemple de leur difficulté à réagir vis-à-vis de situations difficiles. Il explique que le problème lui a été remonté par des collègues qui accusaient un salarié de sabotage :

« En fait, j'ai mis beaucoup de temps à analyser la situation, parce que j'estimais que ce discours n'était pas crédible ; je ne niais pas le problème, j'estimais juste que je n'avais pas le bon niveau d'explications... »

ml: tu ne peux pas entendre qu'il y a quelqu'un qui fait du sabotage dans la boîte ?
- Je savais, j'étais intimement persuadé que ce n'était pas du sabotage, selon moi on avait quelqu'un qui avait un problème qui était lié probablement à du stress (...) ou une conscience de son travail qui n'était pas suffisamment forte (...) pour moi, c'était des erreurs, des erreurs ou des défauts [petite coupure] donc j'avais besoin d'analyser la situation, et en fait j'avais des gens en face de moi qui me donnaient une interprétation de la situation qui ne me semblait pas être la bonne, donc moi ce qui me semblait important c'est qu'il me fallait des faits pour que je puisse comprendre, pour que je puisse creuser, et après je fais des points — c'est ça, ne pas être dans le jugement, - j'avais besoin d'avoir des éléments tangibles et de comprendre comment on en était arrivé là »

Il y a des erreurs sur les fiches de paie, pourtant le fichier source est juste. Hugues prend le temps de chercher à quel moment l'erreur se fait. Finalement, il s'aperçoit que le comptable ne comprend pas l'utilité d'une colonne d'un fichier Excel et refait tous les calculs à part. Hugues a du mal à accepter que la personne qui ne comprend pas quelque chose ne cherche pas à solutionner ce problème, mais le contourne.

« J'ai trouvé que son rapport à l'erreur était un peu dilettante donc ça me mettait un peu en rage. »

Au même moment, Hugues s'aperçoit que ni la Commissaire aux comptes ni l'expert-comptable avec qui elle travaille ne contrôlent ce qu'elles sont censées suivre.

« Je me retrouve dans une situation où je me dis : de tous les gens qui sont chargés de suivre le boulot [du comptable], il n'y en a pas un qui fait son travail dans cette histoire-là... il y a plein de [problèmes], mais il y a des éléments qui expliquent ces problèmes-là, le mec il est tout seul en fait, il y a toute une chaîne de dysfonctionnements, il est en milieu hostile en gros ; tout en disant quand même qu'il ne se rend pas compte de ce qui se passe ; donc ça nous interpelait, donc ni une ni deux, on l'envoie en formation pour se perfectionner, moi je mets tout au carré, je lui fais produire des procédures sur tout. »

Alors que les erreurs ont fortement diminué, il s'aperçoit que ses collègues ne communiquent pas correctement avec lui, il a l'impression que la situation est tellement compliquée pour elles aussi qu'elles en arrivent sans doute à lui tendre des pièges.

« Donc qu'est-ce que tu veux faire ; pour pouvoir traiter un cas personnel quand il y a des gens qui ont mal analysé la situation, qu'ils l'analysent toujours mal, que tu as un ensemble d'expertises qui [ne fonctionne pas], qu'est-ce qu'on fait ? On met au carré l'expert-comptable, on met au carré le CAC, on met au carré les procédures, on met au carré le logiciel de paie. Une fois qu'on a mis tout ça au carré, il s'est passé quelques années quand même, il s'est passé 3 ans ..., et à ce moment-là je peux objectiver les difficultés (...), et je lui ai dit comment ça se fait que tu t'y sois repris à quatre fois pour la publication au JO de l'Assemblée Générale parce qu'à chaque fois il y avait une boulette ? »

Hugues repère chez son collègue un défaut d'attention, il lui indique et lui recommande d'être plus attentif, « à chaque fois qu'il y a un problème on le relève, on le note et on voit comment on peut le traiter pour ne pas qu'il se reproduise ». Mais les erreurs se répètent. Ayant suffisamment d'éléments tangibles, il prend conseil auprès d'un avocat qui lui expose les motifs de licenciement. En parallèle, il doit réussir à obtenir l'accord de Denis qui, par principe, est plutôt contre le licenciement des salarié·es. Pour avoir son accord, il lui parle régulièrement des difficultés qu'il rencontre, mais surtout, il demande à la CAC d'intervenir.

« Et là, Denis, il n'était pas à l'aise, il m'avait gentiment laissé devant, mais il m'a suivi... Il m'a suivi et ça, j'ai trouvé ça super. Avant, je sais qu'il m'aurait bien laissé tout seul. (...) Et lui il a compris, pas parce que je lui ai dit 50 fois, mais parce que la CAC lui a dit "il faut arrêter, là", parce que moi je demandais à la CAC de dire à Denis qu'il fallait arrêter. »

Alors, Hugues expose au comptable tous les faits et lui indique que la situation ne peut plus durer :

« J'ai essayé de faire ça le plus humainement possible. En lui disant : "il y a ça qui ne va pas, il y a ça qui ne va pas, quels sont les éléments d'explication ? Tu as un problème de stress ? l'environnement dans lequel on évolue ne va pas s'améliorer, on a fait tout ce qu'on pouvait, on a mis en procédures, on a fait plein de choses pour sécuriser ton mode de travail, pour que tu puisses mieux le maîtriser, on ne pourra pas aller plus loin". Et à ce moment-là, on est arrivé très rapidement d'un commun accord que ça n'allait pas pouvoir le faire »

La procédure de licenciement est engagée et le comptable quitte Hespul 5 mois plus tard.

3.5.3 Prendre en compte la dimension humaine, une question de posture et de choix.

Hugues explique que cet épisode a été difficile à vivre humainement, car il ne restait au comptable que quelques années avant la retraite. Il voulait que la personne puisse se relever de cet épisode :

« C'est quelque chose qui m'a... vachement pris aux tripes, parce que... tu as un mec qui a 59 ans, et là tu te dis c'est du lourd, c'est du lourd parce qu'il ne faut pas le casser, il faut qu'il [puisse] rebondir et que ça se passe bien, et en même temps tu te dis, là ce

n'est plus possible !... Et puis moi je pétais les plombs parce que je compensais, Natacha compensait, on en demandait trop à tout le monde, ça n'allait pas... »

Hugues est satisfait de la façon dont il a traité le problème, car il a compris les raisons du problème, il a confirmé qu'il ne s'agissait pas de sabotage. Cette exigence pour analyser la situation, lui a permis de partir d'éléments tangibles pour exposer le problème à la personne concernée. Pour qu'elle le comprenne et l'accepte. En revanche, il a tout de même un peu de mal à accepter le retour qu'on lui fait dans l'équipe :

« Tu sais, on m'a reproché le fait que ça n'aille pas assez vite, et là moi j'ai dit si ça va plus vite... on va au drame, on va au drame et le mec il ne se relèvera jamais. En même temps, j'avais conscience qu'il fallait aller vite pour la boîte. En même temps, un licenciement ne prend pas moins de 6 mois en réalité. Moi, il me semble avoir fait au plus vite, avec une charge émotionnelle qui était compliquée parce que c'était un mec bien ... très sensible (...) Mais au finish, moi on m'a dit, c'est très bien ça s'est bien soldé, mais ça aurait pu aller plus vite... Bah vas-y, fais le taf, d'aller objectiver le problème comprendre le métier du gars, aller voir dans les coins. »

Pour traiter ce problème, Hugues ne s'est pas contenté de dire à son collègue comptable ce qu'il devait faire, de rester dans le prescrit, il s'est occupé à la fois du travail concret pour accompagner le salarié, et a pris en compte des éléments qui sortent du champ strictement professionnel (capacité de la personne à rebondir). Il a aussi dû faire accepter le problème à son directeur en activant certaines « ficelles », ce qui implique de connaître le fonctionnement de celui qui in fine reste décisionnaire. Il en parle peu, mais on imagine qu'il a aussi fallu passer du temps à soutenir ses autres collègues qui étaient impactés dans leur travail par les erreurs et qui les compensaient. Dans ce type de situation, un manager peut être tenté d'aller au plus simple. En fonction de la culture de l'entreprise, il va privilégier l'organisation ou la situation personnelle du collègue concerné, ou encore soutenir coûte que coûte les personnes qui font correctement leur travail.

Hugues, lui, a fait l'équilibriste : il a pris le temps – d'écouter, de vérifier, de corriger, d'accompagner, de vérifier encore, de dialoguer... cherchant à solutionner le problème en tenant compte à la fois de l'impact de la situation sur l'organisation, sur la personne impliquée, sur l'équipe concernée. Hugues tire de cet exemple quelques leçons.

3.5.4 Les leçons tirées de cette situation

Hugues explique que l'origine du problème est liée au recrutement. Il ignorait qu'il n'était pas facile de recruter un comptable à temps partiel, car il y a beaucoup d'offres d'emploi à temps plein et peu de professionnels disponibles. Pour la première fois, il n'avait pas reçu beaucoup de CV :

*« Je ne savais pas qu'un comptable, ça ne s'embauche pas à mi-temps... Donc tu as 3 candidats, 2 dépressifs et [lui] qui arrive avec sa b*** et son couteau, bon bah on prend lui au moins il a des valeurs ! [il venait du milieu écologiste] (...) Il avait quand même un BTS, il avait la base de formation (...), je me suis dit il va apprendre sur le tas, on va compléter sa formation, et à la fin ça va bien se passer... »*

Le contexte est aussi à prendre en compte. Le recrutement est intervenu à une période tendue pour Hespul : plusieurs personnes sont parties du fait du conflit avec la directrice opérationnelle, Hugues prend le poste de coordinateur du pôle support et a le sentiment qu'il faut faire vite. Ce n'est pas le premier recrutement qui pose problème, mais, selon Hugues, s'ils veulent « *pouvoir garder cet esprit un peu bisounours il faut que la confiance soit là* », ils doivent améliorer leur processus de recrutement : Il conclut en disant :

« Morale de l'histoire, je me suis dit que les prochains recrutements je n'allais pas les foirer (...) C'est à ce moment-là qu'on a commencé à travailler, à formaliser le travail sur le recrutement ».

De manière secondaire, une autre leçon qui pourrait être tirée de cette expérience est -encore une fois- le besoin de partager et d'explicitier, avec le reste de l'équipe, les choix qui sont faits ou qui ont été faits. Hugues n'a pas voulu « *crier sur tous les toits* » que c'était lui qui avait demandé de l'aide à la commissaire aux comptes pour que Denis valide le licenciement. Comme cela s'est su au sein de l'équipe, certaines personnes en ont déduit qu'il faut une intervention extérieure pour prendre une décision difficile, mais nécessaire. Si Hugues avait explicité sa posture, l'équipe aurait pu se sentir fière d'appartenir à une organisation qui prend en compte la question humaine dans la gestion des licenciements.

Et enfin une dernière leçon qui émerge de ce récit et qui mérite, je trouve, d'être soulignée : il est possible d'être gentil et faire face aux problèmes ET de faire face aux problèmes en étant gentil.

Nous voyons que pour la quasi-totalité des salarié-es, travailler à Hespul est un réel choix qui correspond à des attentes notamment en termes de sens et d'épanouissement au travail. Leur évolution dans l'organisation est différente et leurs expériences sont singulières. Chacun vit sa propre histoire de l'organisation.

Face à ces déceptions professionnelles, les attentes vis-à-vis d'Hespul sont importantes, nous verrons dans la troisième partie si elles sont satisfaites.

4 Une forme d'organisation qui favorise un travail épanouissant

Le travail dans le secteur associatif serait, selon certains chercheurs, occupé par des jeunes, précaire, et une solution de repli face à un manque de débouchés de l'emploi public ; les conditions y seraient plutôt dégradées (HÉLY, 2009 ; COTTIN-MARX ET AL., 2015).

À rebours de cette vision, Hespul affiche une volonté de contribuer au bien-être des personnes au travers de son organisation. Il s'agit désormais de regarder en quoi cette organisation permet un travail épanouissant pour les personnes, ainsi que pour le collectif.

4.1 Des personnes autonomes, responsables et en qui on a confiance

Pour l'économiste Nicolas Bouzou (2018) « *la confiance est la clé de l'autonomie* » en ce qu'elle lutte contre les *process* qui infantilisent les salarié-es et provoquent une perte de sens quant à leur travail. À Hespul on attend des gens qu'ils soient autonomes, cela peut nécessiter un temps d'adaptation ou un apprentissage, mais les salarié-es confirment qu'ils sont autonomes dans leur travail, ce qu'ils apprécient. Cette autonomie se retrouve y compris dans le temps de travail. Aussi, beaucoup, quand ils parlent d'autonomie, évoquent la confiance qu'on leur fait.

4.1.1 Une autonomie dans le travail

Camille, ingénieur, fait partie des salarié-es exigeants vis-à-vis du mode de fonctionnement d'Hespul ; il n'hésite pas à émettre des critiques assez fortes, mais confirme que l'autonomie dans le travail est réelle :

« On est autonome dans notre travail. On n'a pas de hiérarchie, de personnes à qui on doit rendre des comptes sur des projets, c'est peut-être ça qui caractérise l'association. Chacun est responsable de son travail, enfin pas responsable, chacun est autonome. Tu travailles avec d'autres gens et tu t'organises (...)... »

Pour Amande qui avait quitté une entreprise classique pour un travail qui ait plus de sens et dans lequel elle se sente mieux, l'autonomie avait nécessité un peu d'adaptation (ne plus faire valider la moindre dépense), mais elle apprécie cette façon de travailler :

« Et le fait, aussi, que l'on puisse s'autogérer, avoir cette liberté dans la gestion de notre temps, bien sûr en prenant en compte aussi les collègues et le travail, mais on a cette liberté de pouvoir nous organiser dans chaque groupe de travail, sans avoir à rendre des comptes systématiquement de chaque choix... (...). J'aime cette liberté d'action, de prise de décision. De pouvoir aussi être entendue ».

Pierre est enthousiaste concernant l'autonomie dont les salarié-es disposent à Hespul :

« Ce qui est super appréciable c'est l'autonomie, et sur l'organisation du travail et sur la possibilité d'aller un peu dans la direction où on veut, on est vraiment très très autonome et ça, c'est super cool, et ce n'est pas que en étant coordinateur »

Pourtant, plus tôt dans l'entretien, il avait évoqué un projet que voulait mettre en place un collègue et qui n'avait pas abouti par manque de retour positif de la coordination. Je m'étonne donc de l'incohérence de ces deux propos. Il raconte que le projet n'avait, dans un premier temps, pas abouti, car ils avaient attendu un arbitrage de la coordination qui n'était pas arrivé, qui n'avait pas rendu de réponse. Ils ont alors décidé de le mettre œuvre :

« Ça a démarré il y a 1 mois et demi en se disant : « le sujet ça fait un an et demi qu'il traîne, il faut quand même faire quelque chose », on a monté un groupe de projet, on a informé les personnes, on a fait une réunion de démarrage de projet.

- Sur le projet que [untel] voulait mettre en place ? Finalement vous l'avez fait sans l'aval de la coordi ?

- On a fait une première réunion, en invitant les personnes qui nous [semblent concernées], Denis, Hugues, les gens de la com, les gens du projet... En disant on veut monter ce projet-là, est-ce que quelqu'un a quelque chose à dire contre ? Non, alors on y va. (...) et du coup là ça se passe bien. Il y a ce côté très travail en équipe, on va facilement voir les autres, travailler sur un projet ce n'est pas quelque chose de cloisonné, c'est ça qui est super intéressant, tu ne te retrouves pas dans ton coin à faire tes trucs, tu as ton métier, mais beaucoup d'échanges sur plein de sujets. »

Son explication montre que les activités peuvent être prises en charge par les membres de l'équipe sans avoir besoin de l'aval de la coordination ; mais cela nécessite d'oser prendre la responsabilité de mettre en place un projet et de s'organiser.

4.1.2 « On te fait confiance »

Claire aussi confirme que les salarié-es sont libres de suivre leurs idées, elle sent qu'on lui fait confiance :

« Ce que j'aime chez Hespul, le jour où tu as une idée et que tu crois en un truc, et bien on va te laisser beaucoup de... — enfin je trouve- les moyens d'aller jusqu'au bout de ton idée. (...) On te fait confiance, tu connais à peu près le cadre et nos orientations stratégiques, si tu juges que ça rentre dedans et ça va faire bouger les choses vas-y. On nous dit pas « tu as 8 heures pour le faire », mais moi ça me convient. »

Cette confiance concerne aussi l'organisation du travail où chacun décide du temps qu'il considère nécessaire pour réaliser le projet. Plusieurs salarié-es ont mentionné la confiance qui leur a été faite à leur arrivée. Cette confiance peut être relative à l'activité, à la prise d'initiative, voire à la personne en elle-même.

« On nous fait vraiment confiance dans comment on travaille, quand on fait une journée télétravail on sait qu'on l'a faite. Moi je peux prendre les billets de train moi-même, en profiter pour faire un détour, enfin je ne suis jamais questionnée sur mes notes de frais, ça, c'est agréable ». (Sarah)

Hippolyte, ingénieur, a l'habitude d'être autonome dans son travail, mais il a été touché qu'on lui fasse confiance pour une prise d'initiative qui dépassait le cadre de son activité et qui touchait à l'organisation :

« J'ai pu constater en arrivant à Hespul qu'on me laissait de la place pour questionner le fonctionnement et pour essayer d'apporter quelque chose par rapport à ça, même si ce n'est jamais simple quand on arrive, mais très rapidement avec [untel] on a monté un groupe de travail (...), et je crois que ça s'est fait trois mois après mon arrivée, et on m'a laissé, alors pas tout seul, mais quand même on m'a laissé participer à ce groupe de travail, et animer des temps en réunion d'équipe, alors que je venais d'arriver et ça, je trouve ça assez beau cette confiance-là. »

Dominique, qui fait partie des anciens salarié·es, évoque une confiance absolue qui lui a été faite dès le début :

« J'ai fait énormément de choses, j'ai pris des risques, j'ai développé certaines activités, là en ce moment je fais beaucoup d'innovation avec des sommes qui sont très très importantes, et dans la structure ici il n'y a jamais personne qui m'a dit non, et jamais personne qui m'a demandé ce que je faisais, pour moi c'est quelque chose de très... très important la confiance que m'ont accordé [la présidente de l'époque] et Denis dès le début, la liberté totale que ces 2 personnes m'ont accordé, qui ne peut pas, en tout cas qui peut difficilement se dupliquer quand on est 40, mais quand je suis arrivé (...) Ils m'ont fait une confiance absolue, ils m'ont laissé faire tout ce que je voulais faire, et pour moi ça a été vraiment quelque chose... »

Dominique n'indique pas qu'on lui a fait confiance pour mener telle ou telle activité. Il lie confiance et liberté d'action. La confiance dont il parle dépasse le cadre professionnel, il semble avoir perçu une confiance en sa personne et on sent dans ce témoignage que cela a eu un très fort impact sur le fait qu'il soit resté si longtemps à Hespul.

La majorité des personnes rencontrées se sentent autonomes et l'apprécient, c'est un point positif de leur travail. Toutefois, cet apprentissage n'est pas simple et certains ne s'y retrouvent pas, ou plus difficilement.

4.1.3 Un fonctionnement qui ne convient pas à tout le monde

Il y a des personnes ou des profils pour qui ce fonctionnement ne convient pas, alors elles ne restent pas. Certaines personnes ne se retrouvent pas dans les organisations où l'autonomie est prescrite et attendue dans le travail du quotidien (LALOUX, 2015, p. 377), c'est d'ailleurs un des reproches que l'on adresse à ces organisations.

Il y a eu à Hespul des personnes qui ne sont pas restées, qui ne se sont pas adaptées. Je n'ai pas pu en rencontrer, mais Pierre évoque ces situations où les attentes et modalités de fonctionnement en termes d'autonomie ne sont pas en phase avec celle des salarié·es :

« On considère que les gens sont assez autonomes, on peut essayer de les mater un peu, mais pas trop non plus ... du coup pour certains profils ça peut ne pas passer, si les gens attendent qu'on vienne vers eux.

ML : Du coup, vous tenez compte de ça dans vos recrutements ?

On essaie de trouver des gens à qui ça ne fasse pas peur (...). »

Il présente le cas d'un recrutement qui ne s'est pas bien passé. *«[la personne] attendait qu'on lui dise quoi faire, mais en même temps voulait être autonome (...) ça a fini par braquer tout le monde, elle est partie d'elle-même».*

Il y a aussi le cas de Myriam qui oscille entre une fierté de l'autonomie dont elle dispose et un besoin de cadrage qui la sécuriserait (cf. 2.2.2 Pas si simple d'être autonome).

Même si cela ne convient pas à tout le monde, le fait de travailler en autonomie permet notamment de s'impliquer sur de nouveaux projets et de développer de nouvelles compétences.

4.2 Des personnes qui progressent vite

Parmi les personnes rencontrées, un grand nombre ont évolué sur différents postes. Cette évolution concerne aussi bien des postes administratifs que des postes d'ingénieur-es et les modalités sont différentes.

4.2.1 Des exemples qui parlent d'eux-mêmes

Amande est entrée sur un poste d'accueil puis, après s'être occupée de l'évènementiel, elle travaille désormais en partie dans la filiale Épices où elle est chargée de l'administration des ventes, et en partie au sein d'Hespul où elle est en charge du volet administratif de la formation. C'est elle qui a proposé de s'occuper de la formation (voir partie 1.1.3).

Frédérique aussi a occupé un poste à l'accueil, elle est aujourd'hui chargée de la paie et des ressources humaines.

Un autre exemple assez emblématique de cette évolution est le cas de Natacha qui ne fait pas partie des personnes interviewées. Elle occupe un poste administratif. Quelques mois après la fin de l'enquête terrain j'apprends qu'elle a demandé à changer de poste pour faire de l'informatique. Elle va donc diminuer son temps de travail sur les fonctions support pour monter en compétences en informatique, en étant formée en interne.

Audrey, ingénieure, est arrivée il y a moins d'un an ; c'est son coordinateur qui lui propose de piloter un projet :

« (...) Ça faisait déjà 8 mois que je travaillais dessus, que j'étais à temps plein quasiment sur ce projet-là, et c'est venu assez naturellement en tous cas de la part [de ma coordinatrice] de dire : toi je te verrais bien en tant que pilote, par rapport à ce qui se passe, comment on interagit déjà entre nous... et du coup j'ai dit « bah d'accord pourquoi pas », même si je ne sais pas piloter, ça s'apprend aussi sur le tas, c'est une opportunité pour moi pour faire évoluer un peu mon travail. »

Hugues qui est aujourd'hui responsable administratif et financier raconte qu'il est « rentré par la petite porte », il a commencé en informatique, puis s'est occupé de la communication avant

de mettre en place l'espace « info énergie » et enfin les fonctions supports. Il explique cette évolution :

« Et pour le coup à Hespul on m'a toujours donné un os à ronger qui me convenait, quand je commence à avoir fait le tour de quelque chose, le hasard faisait que je pouvais partir sur autre chose plutôt en mode pompier dans certains cas, c'était pas toujours joyeux, enfin joyeux... c'était pas toujours facile, néanmoins c'est le genre de truc qui me motive aussi. (...) on a justement cette latitude qui nous est donnée qui nous permet de prendre des responsabilités. »

Hugues est conscient que les salarié-es progressent vite au sein d'Hespul. Cette progression est rendue possible par les responsabilités qui sont confiées aux personnes. Pour lui, si certaines personnes sont motrices de leur évolution, d'autres sont plus accompagnées :

« En fait généralement ça va être, ça dépend des personnalités, il y en a, on va leur tendre des perches et d'autres ils vont directement la trouver... ça va dépendre des tempéraments, il y en a qui vont vouloir aller vite, dans certains cas trop vite, dans certains cas juste ce qu'il faut, et puis y en a d'autres où il y a je pense... un rapport à sa confiance en soi je pense... là pour le coup, il faudra les aider à enlever les barrières qu'ils se sont mises »

Hippolyte fait partie des personnes qui n'ont pas besoin d'être accompagnées, il a envie de s'investir sur plusieurs nouveaux champs. L'un d'eux est une nouvelle piste d'activité que pourrait développer Hespul, et qui aujourd'hui est surtout suivie par le directeur et une structure partenaire. Il commence à prendre quelques contacts.

« Il y aura peut-être l'idée de construire un groupe métiers autour de cette fiche¹⁴, parce que pour l'instant il y a que Denis. Moi je serai assez intéressé pour aller là-dedans parce que c'est toujours dans cette question d'intégration du renouvelable à grande échelle et à voir qui est intéressé au sein d'Hespul. Mais ça c'est à plus long terme, le seul truc que j'ai fait pour l'instant là-dedans, c'est d'organiser une réunion de déjeuner avec [untel] pour que l'on commence à en discuter. Mais voilà il y a encore rien de concret »

À un autre moment dans l'entretien il raconte comment se passe pour lui la montée en compétences :

« J'apprends beaucoup, et en fait ça me va bien parce que j'ai beau avoir bossé 2 ans et fait une thèse, il y a plein de choses que je ne connais pas (...) Il y a ce côté d'une forme de transmission, ce n'est pas non plus une caricature de l'autonomie où la personne est laissée à elle-même, j'ai vraiment l'impression d'être épaulé, que l'on m'aide à monter en compétences et en même temps d'être autonome dans mon travail. »

¹⁴ Des fiches activités sont réalisées pour poser les bases de nouvelles thématiques qui rentrent dans la stratégie de l'organisation. Les personnes peuvent se positionner sur ces fiches et monter des équipes autour de projets plus concrets.

Si pour beaucoup la progression se fait rapidement et assez facilement, d'autres auraient besoin d'être mieux accompagnés.

4.2.2 Pour d'autres, c'est plus compliqué

Il y a aussi des personnes pour qui cette montée en compétences est plus difficile ou qui rencontrent quelques frustrations. Camille, ingénieur, évoque une activité où il n'a pas beaucoup évolué, il l'a donc laissée, il parle aussi d'un projet dans lequel il aurait aimé s'impliquer davantage :

« C'est des petits projets et du coup c'est compliqué de changer les rôles oui, c'est peut-être aussi un peu ma responsabilité parce que je n'ai jamais demandé ouvertement, que je voulais faire ça... ça s'est fait comme ça. »

Au fil de l'entretien, il raconte qu'il craint à terme de ne plus beaucoup progresser dans son travail et se demande s'il restera longtemps à Hespul. Il est par ailleurs demandeur d'un meilleur dialogue sur la répartition des responsabilités, sans doute fait-il partie des personnes évoquées par Hugues qui auraient besoin d'être aidées davantage pour « franchir les barrières. ».

Enfin, il y a le cas de Myriam qui s'occupe de l'accueil. C'est le poste le moins qualifié d'Hespul, le plus bas dans l'échelle des salaires. Myriam voudrait évoluer, elle aimerait avoir plus de responsabilités et réaliser d'autres missions, comme s'occuper des moyens généraux et réduire son activité d'accueil. Elle a l'impression de ne pas évoluer aussi vite que ses collègues.

« Je ne dis pas que l'accueil c'est nul ou quoi que ce soit, mais ça fait plusieurs années que je fais ça, je pense que j'ai fait le tour de ce poste, j'aimerais bien du coup évoluer, je suis sur un poste qui ne me permet pas trop d'évoluer dans le sens où j'ai toujours ce poste d'accueil qui fait que si c'est des missions qui demandent un minimum de concentration je ne peux pas, à l'accueil il y a trop de risque d'erreur, des choses comme ça, le fait que je sois constamment sollicitée par mes camarades, par le téléphone... un truc qui prendrait 2 minutes moi il m'en prend 10.

(...)

J'ai eu mon entretien professionnel ce matin, voilà, on en a discuté (...) Ils donnent aussi la chance aux personnes de pouvoir se former et d'avoir des certifications ou des diplômes d'un niveau supérieur.

(...)

On me demande mes souhaits, mes perspectives d'évolution, je veux ça. Sûrement que ça ne se fera pas maintenant, mais j'espère qu'un jour ça se fera (...) je commence à demander dès maintenant comme ça il y aura une traçabilité (...) j'anticipe.

(...)

C'est pour ça que je demande, je demande, je demande parce que je me plais ici. »

On voit que pour Myriam la demande d'évolution est explicite. Il s'agit d'une stratégie portée par la salariée.

Hugues est le coordinateur de Myriam, il trouve que la demande d'évolution n'est pas compatible avec son travail actuel, elle n'est pas encore en mesure de réaliser tout ce qui est

attendu d'elle. Elle manque d'autonomie, un contrôle de son travail est souvent nécessaire ce qui n'est pas dans les pratiques d'Hespul et apporte une forme de lourdeur. Avant de lui confier de nouvelles responsabilités, ils attendent que les choses soient faites sans besoin de vérification.

On peut toutefois se demander si Myriam n'est pas « empêchée » (CLOT, 2015) d'évoluer, car comme elle l'explique, son travail d'accueil engendre des interruptions incessantes, qui ne lui permettent pas de réaliser des activités plus complexes nécessitant un minimum de concentration.

En résumé, le cas de Myriam est bien « à part » à Hespul. On m'a plusieurs fois signifié que ce n'est pas Hespul qui l'avait recrutée ce que j'interprète comme « on ne l'a pas vraiment choisie, on doit faire avec ». On peut supposer que le fonctionnement de Hespul n'est peut-être pas le plus adapté aux profils comme Myriam. Elle-même indique être rassurée quand elle a un cadre même si elle dit apprécier cette autonomie. Cet encadrement de proximité ne faisant pas partie des pratiques d'Hespul, pour cette salariée il est plus compliqué d'évoluer. Toutefois malgré ces complications finalement partagées par les deux parties, la collaboration reste sereine, il n'y a pas de problème majeur. On constate que si le cas de Myriam n'est pas facile à gérer pour Hespul, à aucun moment ces difficultés ne sont attribuées à ses fonctions ou son niveau. Dans une structure principalement composée de personnes disposant d'un capital culturel élevé comme les ingénieurs, une forme d'élitisme pourrait pousser les gens à considérer que cette personne ne peut pas évoluer, parce qu'elle est « juste chargée de l'accueil ». Ce n'est pas le cas chez Hespul, la confiance et la possibilité d'évoluer sont accordées à toute personne, quels que soient son statut, son niveau de formation et sa fonction. Cela est confirmé par les évolutions professionnelles des autres personnes passées aussi par l'accueil.

Dans le processus d'évolution, outre la question de l'accompagnement, la prise de risque est aussi un élément à prendre en compte

4.2.3 Progresser c'est aussi savoir prendre des risques

Selon Sarah, à Hespul, le processus d'apprentissage passe par une prise de risque relative aux nouvelles activités que l'on a à mener et une certaine confiance en sa capacité à apprendre :

« Ça m'a fait apprendre un truc symptomatique à Hespul, c'est : tu dis que tu sais faire, tu y vas, tu apprends, et puis après tu le fais... je le formule comme ça, c'est Denis qui avait dû me le formuler comme ça (...), mais ça pousse à sortir de son confort, j'ai pas l'impression d'être... jamais dans ma zone de confort moi, j'ai l'impression que tous les 6 mois je change de travail... mais c'est assez intéressant, c'est pas forcément confortable comme situation, mais c'est intéressant

ML : et tu te casses pas la figure ?

- Non finalement, c'est ça qui est fou... des fois je me suis retrouvée dans des situations pas confortables où je sais que j'ai pas assez d'expertise, de retour d'expérience, mais finalement comme j'en ai quatre fois plus que la personne qui est en face de moi, ce petit bout là où j'ai pas su lui répondre, et ben c'est pas grave ! »

On comprend que ce fonctionnement permet de prendre en charge de nouvelles activités et par là même évite d'avoir un travail routinier. C'est le directeur lui-même qui encourage cette démarche — en relisant son parcours on voit que c'est celle qui l'a lui-même fait progresser- il indique que ce n'est pas grave de ne pas maîtriser dans l'immédiat, il valorise le processus d'apprentissage « par le faire ». Et on voit que cette dynamique va au-delà des personnes, qu'elle dépasse l'apprentissage et la prise de risque au niveau individuel : ceux-ci s'accompagnent souvent du développement des compétences de l'organisation via la prise en charge par la structure de nouvelles activités. Pour rappel, l'histoire d'Hespul prend son envol avec le raccordement du photovoltaïque au réseau électrique, ce qu'on ne savait pas faire auparavant.

Après l'autonomie et la montée en compétence, la gestion du temps est un autre élément de satisfaction.

4.3 Auto-organisation du temps de travail

Le besoin de choisir (souvent réduire) et d'organiser son temps de travail, corrélé à une recherche de sens, peut amener des salarié-es à quitter leur emploi dans une entreprise classique pour devenir autoentrepreneur dans le secteur de l'ESS (Rodet, 2019). Pour la plupart des salarié-es rencontrés, le temps de travail est fréquemment mentionné comme un atout d'Hespul.

4.3.1 La gestion du temps : un réel atout

Concrètement, les personnes décident en début d'année du temps de travail qu'elles effectueront : elles choisissent leur temps (80 % min), leur organisation de semaine type et peuvent faire du télétravail dans la limite de 2 jours par semaine, excepté le lundi (journée de la semaine où il y a beaucoup de réunions). Puis elles renseignent le temps réel passé dans l'outil Coutsuix et les régulations se font au fur et à mesure.

Parmi les 14 personnes rencontrées, 8 travaillent à temps partiel¹⁵ (c'est le cas de 45 des salariés d'Hespul). Deux font du télétravail régulièrement et plusieurs de façon plus ponctuelle.

Les contrats de travail sont établis sur la base de 35 heures pour un temps plein. À Hespul, il n'y a pas de statut cadre, cela fait partie des principes que le directeur a posés, car il tenait à ce qu'il n'y ait pas de différence de statut au sein de l'équipe.

« J'ai quelques petits principes, j'ai instauré un principe selon lequel pour le statut cadre c'est tout le monde ou personne, pour moi c'est hors de question qu'il y ait la moitié, et... y compris à l'accueil. Tout le monde cadre ou personne, comme ça coûte un bras on est tranquille on en parle plus, pareil pour la hiérarchie des salaires, quand il y a une augmentation - j'ai été syndicaliste avant, on augmente au point pas en pourcentage. »

¹⁵ Constat qui mérite d'être souligné : le temps partiel concerne autant les hommes que les femmes.

Il n'y a donc pas de forfait jour comme c'est souvent le cas pour les cadres¹⁶. Les responsables indiquent qu'il s'agit de 35h effectifs, c'est-à-dire sans incitation à travailler plus que les heures légales. Sarah apprécie ces conditions :

« On a quand même un cadre de travail qui est très agréable et très... qui me permet d'avoir une vie personnelle à côté comme je la souhaite, avec du temps. (...) je suis à 80 % donc je suis censée faire 28 heures par semaine ce qui est quand même très confortable pour... pour voir mon petit bout. »

Pour Myriam, ça lui permet de concilier son activité professionnelle et sa vie de famille :

« J'ai des horaires fixes, ce qui me permet de gérer mes enfants, les déposer le matin, d'aller les chercher le soir c'est important, ça (...) personnel et professionnel, parce que moi je ne peux pas finir à 20h ou à 19h c'est pas possible, et puis, mine de rien, l'association que ce soit [XXX] ou Hespul, un gros point positif, elles sont assez souples, c'est pas des structures qui vont me demander de pointer (...). Et ça, c'est une qualité de vie, enfin au niveau du travail, tu ne l'as pas de partout, tu ne l'as pas de partout donc je pense qu'on se rejoindra tous là-dessus en disant on est bien ici, franchement on est bien ! »

D'autres, comme Hippolyte, font le choix de réduire un peu leur temps de travail pour s'investir bénévolement dans des collectifs, ou comme une autre salariée qui est potière et a pu- grâce à cette possibilité de moduler son temps- maintenir aussi son activité artisanale. Cela est facilité par un système de suivi rigoureux.

4.3.2 Le suivi du temps et les récupérations

Le temps est suivi, les salarié-es remplissent un logiciel interne (Coutosux) qui est ensuite traité par le service comptabilité/RH. Les salarié-es sont satisfaits de cet outil qui leur permet de savoir où ils en sont. Ils ne se sentent pas tout surveillés ou contrôlés. Je demande à Sarah si ce n'est pas trop contraignant :

« Moi j'aime bien, je le fais tous les jours, puisque ça me permet aussi de... moi j'aime vraiment bien cet outil pour prévoir ma charge de travail, savoir où j'en suis et moi j'aime bien me dire « j'ai vendu ma mission tant de jours et j'arrive à le faire dans tant de jours », j'aime bien avoir ce retour d'expérience de combien de temps il me faut réellement pour faire les missions donc j'essaye d'être le plus exact possible. »

Comme cela a été traité dans la partie 1, le seul qui par principe ne le remplit pas est le directeur, mais il reconnaît l'utilité de l'outil pour la structure, « *Coutosux ça sert à ça... qu'il laisse du temps pour la vie perso.* »

¹⁶ « Le dispositif du forfait en jours (nécessairement sur l'année) permet de rémunérer certains salariés sur la base d'un nombre de jours travaillés annuellement, sans décompte du temps de travail. Les salariés disposent d'une grande liberté pour organiser leur emploi du temps. » le forfait jour ne peut concerner que les cadres ou les salariés non cadre qui dispose d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur temps de travail. source : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/temps-de-travail/article/les-conventions-de-forfait>

Les salarié·es ne se sentent pas non plus incité·es à travailler plus que le temps légal. Ce point est à noter, car il est fréquent que les modèles économiques des associations reposent sur du « surtravail » ou une forme de bénévolat forcé en marge des activités professionnelles (HELY, 2009, p. 59). Il est demandé aux salarié·es de récupérer le temps au fur et à mesure et de ne pas cumuler plus de 35 heures. Il y a de la part des responsables, une réelle volonté que les salarié·es ne travaillent pas plus que le temps légal. Claudine va dans ce sens :

« Et puis en termes d'horaires, de vacances, de récup... (...), tout le monde est hyper bienveillant avec ça. »

Audrey est satisfaite de ce fonctionnement qu'elle compare à celui de son précédent employeur :

« Le temps de travail c'est bien, on est aux 35 heures rattrapables si tu fais des heures sup. Avant j'étais à 37 heures et demie avec RTT, donc ça revient un peu au même, sauf que j'étais en réalité à 39 heures chez mon client, ils aimaient bien faire ça aussi, tu es 39 heures chez ton client, mais tu es payé 37 heures et demie, donc en fait tu fais une 1 heure et demie d'heures sup par semaine voire plus et tu rattrapes jamais rien, c'est normal. Là, on rattrape quand même les heures qu'on fait. »

Lors d'une réunion avec les délégués du personnel, Hugues rappelle le principe qui sous-tend ce fonctionnement : « *tu te fatigues donc tu te reposes* ». Les personnes qui suivent les temps incitent leurs collègues à fixer des jours de récupération. Frédérique expose un cas :

« J'ai vu que quelqu'un faisait trop d'heures, je l'ai vu physiquement. Je l'ai signalé à son coordinateur. (...) cela a été géré (...) c'était très intuitif, j'ai un peu tâté le terrain et j'ai appelé le coordinateur ».

Frédérique me parle aussi d'un collègue qui a trop d'heures à rattraper, mais n'arrive pas à les récupérer, elle est contente, car il a enfin posé quelques jours en fin de semaine. Mais peu de temps après cette discussion, la personne arrive dans le bureau et annonce qu'elle n'a pas suffisamment avancé et qu'elle ne pourra pas prendre ses jours de récupération. Frédérique est ennuyée, mais elle m'indique qu'ils ne peuvent pas le forcer.

Dans les faits, certaines personnes préfèrent cumuler leur récupération ou leurs congés pour avoir plus de congés, par exemple si elles ont un projet de voyage. Il faut alors qu'elles se mettent d'accord avec leur coordinateur. Hugues explique que « *la réalité c'est que tout le monde ne prend pas 25 jours par an* ». S'il y a trop de congés non pris, le salarié et le coordinateur se mettent d'accord pour que la récupération ait lieu sur l'année suivante et le coordinateur va être attentif à ce que les jours dus soient pris au fur et à mesure sur la deuxième année. Mais, rajoute Hugues, « *c'est aussi possible d'en garder quelques-uns si tu as un projet pour l'année suivante et que tu anticipes une longue absence. C'est bien d'avoir de la souplesse.* ». Les délégués du personnel, s'ils conviennent que la souplesse est utile, sont aussi inquiets que cela crée des inégalités de traitement, ils se demandent si cela ne laisse pas trop de place à l'avis subjectif du coordinateur ou de la coordinatrice.

Au-delà de la durée du travail, l'intensité a été mentionnée plusieurs fois par des salarié·es, qui constatent qu'ils sont parfois assez fatigués.

À ce niveau, Audrey compare aussi avec son ancien travail :

« Mais c'est quand même bien plus fatiguant parce que comme je suis beaucoup plus impliquée dans ce que je fais et concentrée dans ce que j'ai à faire, le soir je suis fatiguée [rires] alors qu'avant le soir j'allais faire de l'associatif, je faisais ma vie parce qu'au travail tu fais ce que tu as à faire, mais j'étais pas non plus hyper à fond. »

Cette implication dans le travail, même si elle n'est pas spécifique du secteur associatif, est reconnue dans ce secteur comme un risque fort pour les salarié-es. Ayant un travail qui a du sens, le salarié s'y investit et y consacre beaucoup de temps et d'énergie (SIMONET, 2012).

4.3.3 Mais le « surtravail » existe aussi

Denis explique que si les salariés sont aux 35 heures effectives, *« dans la réalité il y a des gens qui surtravaillent ici, ce n'est pas une obligation et ça fait partie de ce qu'on doit surveiller »*. À Hespul, c'est particulièrement le cas pour les coordinateurs qui travaillent plus d'heures que le temps légal et ne les récupèrent pas systématiquement. Sur les quatre coordinateurs et coordinatrices rencontrés, trois indiquaient travailler trop. Ils semblaient savoir que cela n'était pas souhaitable. Les trois cas diffèrent :

Un début d'après-midi, Hugues a soudainement des soucis de vision. Il décide de rentrer chez lui. Le médecin lui recommande de se reposer. À son retour, je le questionne sur son état de fatigue et de stress lié au travail. Il m'explique qu'il ne dort pas bien, mais que cela est en partie lié au chantier de réfection de sa maison qu'il suit de près.

Pierre, également coordinateur, mentionne que depuis qu'il travaille à Hespul sa compagne l'a trouvé *« beaucoup plus détendu, moins stressé »* ; mais il rajoute de lui-même :

« Bon là, ça change un peu parce qu'on a un gros projet sur lequel on s'est retrouvés engagés sur des dates qui sont plutôt très serrées, du coup la fin de l'année va être un peu dure... et puis le premier trimestre parce qu'on a des gros trucs à livrer (...)

ML : Du coup, ça joue sur ton équilibre personnel, stress, machin ?

- Oui, j'ai tendance à bosser le soir à la maison, ce que je faisais un peu de temps en temps pour le plaisir, maintenant c'est plus une obligation

ML : Tu le comptes ?

- Je ne le compte pas... je compte mon temps ici, mais pas le temps que je passe le soir. Parce qu'ici je passe plus de temps en réunion, animation, les trucs comme ça, donc je ne suis pas très productif... vu le temps que j'y passe je devrais quand même le compter dans le temps productif, mais si on veut que ça passe... et si je ne veux pas stresser tout le monde (...) Donc voilà... je m'autocharge beaucoup. »

Le troisième cas, présenté par Dominique, est lié au télétravail fait l'objet de la prochaine subdivision.

Le surtravail de certain-es est connu par les collègues, plusieurs indiquent surtout vouloir aider leurs coordinatrices. Sarah se questionne sur ce qu'elle considère comme un problème :

« Moi je trouve qu'ils sont fous parce qu'on n'est pas assez bien payé pour faire ça... je ne sais pas, quand on en parle avec ceux qui ne le font pas, on ne comprend pas pourquoi ils continuent (...) je n'ai pas l'impression qu'on puisse faire une généralité, je n'ai pas du tout l'impression qu'il y ait une pression à le faire, on ne me l'a jamais demandé, on m'a toujours dit que si je devais bosser un week-end, je note mes heures. Moi je trouve que ça montre un problème, mais est-ce que le problème c'est pas juste nos modes de financement qui ne permettent pas que la structure survive si jamais il n'y en a pas qui font ça ? Ça, c'est un problème, mais je ne sais pas si c'est un problème du côté des salarié-es qui le font, ou un problème de comment on est financé. »

Deux hypothèses peuvent être posées sur cette question. D'une part, c'est l'investissement de sa propre personne (la non-séparation entre la défense d'une cause et l'emploi) qui incite à surtravailler et, d'autre part, il peut s'agir de raisons exogènes liées aux modes de financement qui ne prennent pas en compte certaines activités pourtant indispensables. Ce que l'on constate à Hespul c'est que ce sont les coordinateurs et coordinatrices qui sont les plus touchés par cette difficulté. Ils sont particulièrement investis dans leur travail et il est probable que comme Pierre ils « s'autochargent ». Il y a beaucoup de temps « non productif » lié à cette fonction même si les coordinateurs ont 20 % de leur temps dédié. Le temps prévu ne reflète pas forcément la réalité, ne prend peut-être pas assez en compte l'informel, difficilement mesurable, comme les discussions de couloir entre collègues, qui sont pourtant des espaces de régulation indispensables. On peut aussi supposer qu'ils sont moins encadrés. En tant que coordinateurs, ils surveillent le temps de travail des salarié-es de leur pôle, mais c'est probablement un domaine auquel Denis, coordinateur des coordinateurs prête moins attention.

Même si Hespul est sensible au risque de dépassement du temps de travail et ne le met pas en valeur, il reste des personnes qui le pratiquent. Le cadre est important pour éviter ces écueils, mais il n'est pas suffisant pour les coordinateurs. Cette question pourrait être l'objet d'une prise en charge collective au sein de la coordination ou par Denis. Pour cela, sans doute serait-il nécessaire de l'alerter comme l'a fait Dominique qui s'est aperçu du côté néfaste, pour lui, du télétravail.

4.4 Le télétravail : avant et après la crise COVID

Le télétravail est courant à Hespul même s'il n'est pas majoritaire. Il peut être occasionnel ou régulier.

Il y a les personnes qui télétravaillent de façon occasionnelle. Par exemple certains jours, pour des questions d'organisation personnelle, elles préfèrent travailler à distance. D'autres, comme Claudine, optent pour le télétravail quand elles ont besoin de se concentrer pour produire des écrits.

4.4.1 Le télétravail permet d'habiter à la campagne

Il existe aussi plusieurs salarié-es d'Hespul qui habitent loin de Lyon et font du télétravail de façon régulière. Cela concerne 2 personnes rencontrées. Hespul a défini quelques règles : on

peut télétravailler 2 jours par semaine maximum, non consécutifs, et pas le lundi (jour des réunions d'équipe).

Durant les entretiens, en novembre-décembre 2019 plusieurs salarié.es indiquent apprécier le télétravail. L'une d'elles raconte :

« J'ai 2 jours par semaine en télétravail (...) on a déménagé [son conjoint a trouvé du travail là où ils vivent], et la condition c'était que je puisse avoir du télétravail pour partir, j'ai eu deux jours de télétravail sur 5, (...) Hespul me l'a accordé donc on a pu partir, c'est aussi ça qui m'a donné de l'air, c'est top 2 jours par semaine et le reste du temps je [viens] en train, c'est plutôt confortable...(...) ».

Dominique habite à une centaine de kilomètres de Lyon, il explique que ces allées et venues en train étaient fatigantes, il est alors passé en télétravail :

« En 2008, j'ai déménagé (...), je fais beaucoup d'allers-retours, euh... Suite à ces allers-retours, comme ça commençait à bien me fatiguer, on a mis en place le télétravail, qui m'a permis de souffler et de travailler de façon très apaisée et très efficace. »

Mais en 2019, Dominique demande à arrêter le télétravail, il se rend compte que cela était trop risqué pour lui.

4.4.2 Le télétravail au risque de travailler trop et de se couper du lien social

Durant les entretiens, Dominique est le seul à évoquer les risques du télétravail. Il demande à cesser cette forme de travail, car il s'est aperçu que d'une part il manquait de lien social et que d'autre part il travaillait trop, de façon ininterrompue.

« Pas dérangé ni par le téléphone, ni par les collègues, ni par des réunions. Pour l'avoir vécu de façon intensive (...) moi je considère, pourtant je suis, je suis quelqu'un de robuste, mais c'est très destructeur. Très très destructeur (...) J'habite [dans telle ville], mais la plupart du temps je ne suis pas dans ma ville de résidence, je travaille à Lyon et à l'heure où mes collègues font des activités extraprofessionnelles, il faut que je rentre chez moi, donc je n'avais plus beaucoup de groupes sociaux ni [chez moi] ni à Lyon, en tout cas j'avais mes collègues de train, bizarrement, ça marche... Et c'est des gens que je vois toujours. Troisième lieu du social. »

C'est lors de son entretien annuel avec Denis, le coordinateur des coordinateurs qu'une solution est envisagée :

« Je lui ai fait part de la difficulté perso que j'avais, et c'était la première fois que je le formulais, parce que j'avais du mal à le formuler avant, et en le formulant je me suis dit, en fait il faut que j'arrête, parce que c'est vraiment destructeur encore une fois... »

Quand il en parle à Denis, celui-ci entend ses difficultés et lui propose de chercher une structure qui lui mette à disposition un bureau auprès des partenaires d'Hespul dans sa ville, comme le fait Hespul pour d'autres structures.

« On connaît beaucoup d'entreprises, tu vas les voir, tu leur demandes si on ne peut pas ouvrir un bureau dans leur bureau, et tu fais comme on fait ici, tu crées une antenne dans une autre entreprise. Donc c'est ce que j'ai fait,

ML : Encore liberté, confiance...

- Oui carrément, et c'est vrai que sans ça je pense que j'arrivais un point de rupture, pour lequel je ne voyais pas d'issue en fait. [grande inspiration] donc ça a marché.”

Cet exemple montre une organisation (et un directeur) à l'écoute de ses salarié·es, elle leur permet de télétravailler, mais leur permet aussi de mettre en place d'autres alternatives quand ni le travail au bureau à Lyon, ni le télétravail ne sont satisfaisants. Elle montre en outre une organisation qui saisit un évènement pour le transformer en opportunité. On peut imaginer que de ce nouveau partenariat autour d'un partage de bureau, pourront naitre des collaborations. D'ailleurs lors d'une réunion de coordi, Denis a indiqué qu'il tenait à avoir un entretien avec le responsable de la structure qui met le bureau à disposition de Dominique. Il veut probablement clairement signifier qu'il s'agit d'une relation institutionnelle et non d'une initiative personnelle.

Si le télétravail existe depuis plusieurs années à Hespul, il ne concerne qu'une minorité de personnes. Avec la crise sanitaire de 2020, la quasi-totalité des salarié·es passe en télétravail. Nous allons voir comment cela s'est mis en place et en quoi cela a changé le travail des personnes, voire l'organisation dans son ensemble.

4.4.3 Le télétravail durant la crise COVID

Je réalise quelques entretiens durant le confinement du printemps 2020 afin de comprendre comment le travail s'organise durant cette période si particulière, « afin de voir qui fait quoi et par quel nouveau moyen, et d'entendre non seulement les raisons qu'ils donnent aux changements qu'ils mettent en place, mais aussi les réactions de ceux qui les entourent, à ces nouvelles solutions. » (BECKER, 2020)

Dès le 15 mars, le télétravail se met en place très rapidement. Hugues livre des ordinateurs à celles et ceux qui travaillent sur poste fixe et le service informatique s'assure que tout fonctionne pour chacun. Comme tous les outils informatiques sont disponibles pour ceux qui télétravaillent déjà, la mise en place n'est pas très compliquée. Un nouvel outil de suivi du temps prend en compte le chômage partiel.

En effet, en parallèle du télétravail pour tou.te.s, les arrêts de travail ou le chômage partiel sont également mis en place notamment pour ceux qui doivent assurer « l'école à la maison » pour leurs enfants. Ils ont conscience que les situations personnelles des salarié·es sont différentes. Denis a précisé en réunion d'équipe qu'il n'y aurait pas de règle unique, que chacun faisait comme il pouvait. Une coordinatrice a redit que si les personnes ne se sentent pas bien moralement, angoissées, et qu'elles n'arrivent pas à travailler, ce n'est pas grave. « Ça fait du bien de l'entendre » confie Amande. Denis décide de diminuer son temps de travail officiel et de passer à mi-temps pour alléger les comptes de l'association, mais il n'en fait pas la publicité au sein de l'équipe. Seules quelques personnes le savent.

Les temps de réunion sont maintenus, voire renforcés. Par exemple, la réunion d'équipe est réalisée toutes les 2 semaines (au lieu d'une fois par mois). De même, les réunions de coordination sont un peu plus nombreuses, elles sont organisées au fur et à mesure que les besoins émergent.

Plusieurs indiquent qu'ils ont le temps de faire les choses « *plus à fond* » notamment, car leur temps n'est plus haché et du fait de l'annulation de tous les déplacements. « *J'ai pu finir un gros projet et le faire bien, en temps normal j'aurais tout fait à l'arrache et j'aurais été survoltée* ».

En contrepartie, les salarié-es indiquent pour la plupart travailler davantage, et se sentir « *lessivé-es* » à la fin de la journée. Frédérique et Amande se rendent compte qu'en télétravaillant elles travaillent plus, ne font pas de pause et donc se fatiguent. Elles sont alors plus vigilantes et s'autorégulent.

Durant cette période aussi les coordinateurs sont particulièrement confrontés à cette question de la surcharge de travail, augmentée d'une charge mentale importante : ce sont eux qui ont piloté la réorganisation et qui se sont assurés de suivre les personnes de leur pôle. Ils pensaient qu'ils perdraient des activités donc qu'ils auraient plus de temps, mais cela s'est avéré faux. Lors des réunions de coordi ou d'équipe, plusieurs personnes ont « craqué » : elles ont pleuré ou se sont mises en colère. Un coordinateur raconte qu'en entendant une personne qui pointait un manque de clarté il s'est énervé : « *normalement, j'aurais pris du recul, là ça m'a mis en colère, je trouvais ça trop injuste !* ».

La situation fait aussi ressurgir la question du sens au travail, venant perturber les salarié.e.s, à un double niveau : au niveau de la finalité du travail et au niveau relationnel. Il y a celles et ceux qui ont le sentiment d'être inutiles durant cette crise sanitaire. Denis rappelle alors le lien de causalité étroit entre cette crise et la transition écologique à laquelle Hespul contribue. Il indique que la crise peut accélérer la transition énergétique et qu'Hespul a l'expertise suffisante pour l'accompagner.

Un jour, une coordinatrice m'indique qu'ils ont eu, le matin, une réunion en distanciel avec des membres du Bureau ; elle appréhendait légèrement, mais juge finalement que « *tout s'est passé tout à fait normalement* ». Le lendemain, une autre coordinatrice évoque cette même réunion, mais pour elle : « *ils font comme si tout se passait normalement, mais en fait ce n'est pas du tout normal* » ; elle mentionne l'absence du langage non verbal qu'elle juge pourtant essentiel « *on sait bien que le langage non verbal est bien plus important que le verbal* ». Ici on se rend compte que la différence d'appréciation tient au fait que les 2 personnes ne regardent pas la même chose. L'une s'attache à ce qui a été produit (les points de la réunion ont été traités, les activités se réalisent) alors que l'autre s'intéresse à la façon dont les gens interagissent pour que le travail soit effectué.

Pendant le confinement, certains prennent conscience qu'ils aimeraient bien changer leur organisation et qu'au retour à la normalité, ils maintiendraient volontiers une journée par semaine en télétravail. D'autres comme Claudine se disent qu'ils peuvent finalement chercher à habiter à la campagne plutôt que de chercher un nouvel appartement à Lyon comme ce qu'ils avaient commencé à faire. D'autres s'aperçoivent que travailler à longueur de journée

devant un ordinateur ne leur convient pas et qu'il va être temps de réfléchir à autre chose. Ce sont des réflexions qui étaient latentes et qui ont été révélées par le télétravail.

Enfin, une personne est très inquiète de ce que le télétravail va produire sur le long terme : elle devine qu'il va entrer dans les pratiques et que cela risque d'être très destructeur pour la dynamique collective c'est-à-dire ce qui fait la vraie richesse du travail. Elle a le sentiment que les personnes vont s'arrêter à l'intérêt qu'il a à court terme dans l'organisation du travail au quotidien, sans prendre en compte des problèmes plus profonds qu'il va engendrer, du fait d'une profonde modification du lien social. Ces questionnements rejoignent ceux de Fanny LERDERLIN (2020), doctorante en philosophie politique qui s'inquiète de ce que la réorganisation du travail va engendrer en termes de coopération dans le travail : « *Comment les travailleurs pourraient-ils, en travaillant séparés les uns des autres (...) se soucier, collectivement, de ce qu'ils vivent sur une terre aride et inhospitalière, qui ressemble de plus en plus au « monde-désert » qu'Hannah Arendt [1962] voyait se profiler, il y a soixante ans déjà ? Comment pourraient-ils questionner leurs modes de production, leurs modes d'organisation ou encore les finalités de leur travail ? Et comment pourraient-ils, a fortiori, en reprendre possession ? Comment pourraient-ils, autrement dit, se donner la possibilité d'habiter un monde commun, en y faisant surgir leurs œuvres et leurs actions collectives, à la fois singulières et plurielles ?* »

Pendant la crise dite « du COVID », dans le monde du travail français, certains salarié-es souffrant du contrôle de leur hiérarchie ont apprécié de gagner en autonomie, d'autres ont été plus perturbés. Pour beaucoup d'entreprises, il a fallu se réorganiser, ce qui n'a pas toujours été simple. À Hespul où les salarié-es sont autonomes et où les outils adaptés sont disponibles, le télétravail s'est mis en place facilement. Toutefois, cela n'a pas manqué de perturber le quotidien des salarié-es. Finalement à court terme Hespul a plutôt bien résisté à cette crise. Mais c'est surtout sur les transformations de moyen et long terme qu'Hespul gagnerait à poser son attention et notamment sur les espaces collectifs formels et informels.

Il reste un dernier point à évoquer très lié aux conditions de travail et qui représente généralement, pour les salarié-es, un élément essentiel du travail : la question salariale.

5 Une politique salariale en accord avec ses principes (ou presque)

« La politique de rémunération d'une entreprise est la régulation, par la direction, d'un échange salarial dans lequel le salarié reçoit, en contrepartie de son travail, une rétribution. (...) dans l'échange, les salariés cherchent bien évidemment à satisfaire des exigences d'ordre matériel liées à leurs besoins et leur mode de vie. Ils attendent une reconnaissance de la valeur de leur travail, de celle de leur formation et de leur qualification. Mais ils ne mettent pas seulement à la disposition de l'entreprise leur force de travail. Ils mettent quelque chose d'eux-mêmes. (...) Avec sa politique de rémunération, la direction fixe donc plus que le seul montant du salaire. Elle définit le rôle et la place qu'elle entend donner au salaire dans l'échange social » (EUSTACHE, 2001, p. 295)

Dans le monde des nouvelles formes d'organisation, certaines structures (entreprises ou associations) ont des politiques salariales qui cassent les codes : l'espace de *coworking* La Cordée propose le même salaire pour tous, le cabinet RH FlexJob a mis en place l'autodétermination des augmentations, la coopérative du secteur alimentaire GRAP prend en compte les situations familiales (personnes à charge) dans le calcul du salaire. En comparaison, celle de Hespul peut sembler plus classique, pourtant elle présente des particularités : par exemple, elle ne prend pas en compte le diplôme qui est un pilier « sacrosaint » de la grande majorité des grilles salariales, elle ne valorise pas l'ancienneté qui est également très présente dans les évolutions de salaire.

Enfin, l'association est tout simplement soucieuse de traiter correctement ses salariés et à la recherche d'une politique salariale qui lui corresponde.

5.1 Une politique salariale qui tente d'articuler équité, reconnaissance du travail, besoin de compétences pointues et contraintes financières

À Hespul, les principes qui guident la définition des salaires sont :

- Pour un même travail, les personnes doivent avoir le même salaire ;
- Les augmentations sont décidées collectivement par la coordination après les entretiens individuels ; Il n'y a pas de négociation individuelle ;
- Quand il y a une prime collective, le calcul est fait au prorata du temps de travail et non du salaire ; Il n'y a pas de prime individualisée.

5.1.1 La grille des salaires

En référence à la convention collective des prestataires de services dans le domaine du tertiaire (n° 2098), la grille des salaires se base sur la classification des emplois. Cette classification est construite à partir de cinq critères : Les connaissances requises, la technicité/complexité/polyvalence, la responsabilité (autonomie/initiative), la gestion d'une équipe/conseils, et la communication. Pour chacun de ces critères, un nombre de points est attribué, ce qui permet de déterminer le coefficient et le classement dans la grille.

Hugues l'a présentée plusieurs fois à l'équipe (cf. diaporama de présentation en annexe). Même si certains n'assimilent pas le mode de calcul, les salarié-es savent que l'information est disponible. Benoit la trouve sophistiquée :

« J'ai vu l'autre jour le diaporama qui a été présenté en réunion d'équipe (...) J'ai été étonné, je ne savais pas il y avait une procédure aussi carrée pour construire tous les indices. »

Ni l'ancienneté ni le niveau de qualification (diplôme) n'entrent en ligne de compte dans cette classification. C'est une particularité de cette grille alors qu'en France ces deux critères sont très souvent des éléments centraux des grilles de salaire. Celle d'Hespul valorise davantage les compétences.

C'est, selon l'économiste et sociologue du travail Dominique Eustache, la tendance des politiques salariales actuelles qui récompensent la performance (résultats/objectifs fixés) ou la capacité d'évolution via l'acquisition de nouvelles compétences, notamment par la formation. Ces politiques salariales laissent une plus grande part à l'interprétation et correspondent à un environnement de travail plus flexible et à un contexte plus instable. Auparavant, elles se basaient sur la fonction et étaient surtout liées à la qualification donc au diplôme. Les marges de négociations étaient alors très réduites.

Dans le cadre d'une politique fondée sur les compétences, c'est l'appréciation de la contribution productive du salarié qui entre en jeu. Cette évaluation qualitative se fait essentiellement à partir d'un entretien annuel donc dans le cadre d'une négociation individuelle *« L'entretien devient une négociation bilatérale sur un bilan et sur un projet » (EUSTACHE, 2001, p. 309)*. Via l'entretien individuel, le bilan est fait des engagements réciproques passés et de nouveaux engagements sont pris pour la suite. Cette évaluation aboutit souvent à une décision relative à l'augmentation du salarié qui a pour finalité de récompenser le salarié pour son travail ou son investissement. C'est ce qu'a vécu Audrey lors d'une expérience professionnelle précédente :

« La seule valorisation qu'on t'offre là-bas c'est ton salaire finalement, c'est au-delà de l'aspect monétaire, c'est comme si on te posait un coefficient sur le crâne et c'est ton moyen de te comparer avec tes collègues qui ont la même expérience que toi, c'est de voir qui est le mieux payé. »

À Hespul, si la définition du salaire se base sur les compétences et l'évolution du salarié, l'entretien annuel n'est pas pour autant le lieu où vont se jouer les négociations salariales. On peut alors se demander comment se manifeste la reconnaissance du travail.

5.1.2 L'entretien individuel

À Hespul, l'entretien individuel permet de faire un point sur le travail accompli durant l'année. La personne qui se charge de la gestion des ressources humaines explique le fonctionnement de ces entretiens :

« On a une trame à remplir, donc on préremplit la trame tout seul, et quelques jours après on a un rendez-vous avec le coordinateur, et si on veut on peut demander à ce qu'il y ait quelqu'un d'autre avec le coordinateur, il n'y a rien de fermé, mais généralement ça se fait avec le coordinateur. Cette trame, ça permet de ne pas partir dans tous les sens. C'est bien, ça permet de prendre un peu de recul sur l'année d'avant, de valoriser ce que tu as fait, de se dire « ah oui j'ai quand même fait des trucs » [rires] et après de projeter les priorités sur l'année suivante en fonction des contraintes. »

Ici on décèle que Frédérique trouve de la reconnaissance via la prise de conscience de ce qu'elle a réalisé.

L'entretien ne prend pas la tournure d'une négociation entre le coordinateur et le salarié, car il n'est pas lié à l'augmentation du salaire. Pour Pierre, coordinateur, c'est surtout l'occasion de faire un point :

« Je n'ai pas trop de problèmes (...) on a une grille, grosso modo c'est le truc un peu classique (...) ce n'est pas un truc où il y a des conflits et des tensions... tout le monde est bienveillant, il n'y a pas d'enjeux... (...) ça oblige à se poser de manière cadrée une fois par an. Il prend 1 heure et demie - 2 heures. »

Il n'y aurait donc pas de négociation individuelle sur les salaires, car les évolutions de salaire sont traitées au niveau collectif.

5.1.3 Évolutions de salaires

Les évolutions des salaires sont examinées au sein de la coordination. Le principe est que les personnes qui font le même travail ou sont sur un poste similaire doivent avoir le même salaire. Tous les deux ou trois ans, les coordinateurs vérifient si cette équité est toujours de mise. Hugues justifie ce choix de fonctionnement :

« Il y a 3 profils de personnes, ceux qui estiment qu'on les paye toujours trop, ceux qui ne s'estiment pas avoir la légitimité à juger de la qualité de leur travail, et tu as ceux qui demandent systématiquement... L'idée qu'on s'est dit en coordi, c'est que l'individu, de toute façon, il sera dans une des trois cases. Ce n'est pas parce qu'il fait preuve d'un excès d'humilité ou qu'il manque de confiance en lui qu'on doit laisser [couler]... Parce qu'il y a plein de boîtes où c'est comme ça, si tu ne demandes pas tu n'as rien... On veut traiter collectivement... »

Plusieurs salarié-es, comme Amande, racontent qu'ils ont été surpris d'apprendre qu'ils étaient augmentés :

« Les augmentations de salaire ça n'est jamais moi qui les ai demandées. Dans les précédentes boîtes, je n'ai pas non plus demandé parce que je ne trouvais pas que je méritais par rapport au travail que j'ai fourni, mais là, je trouvais ça bizarre, une association, jamais je n'aurais pensé qu'on me propose une augmentation crescendo, au fur et à mesure... 400 € c'est pas mal. Qu'on ait considéré mon travail et que cette augmentation ait été faite assez rapidement, j'ai trouvé ça bien. »

Les propos d'Amande, en parlant de considération, montrent qu'elle fait le lien entre l'augmentation reçue et la reconnaissance. À son arrivée, elle gagnait 1400 € net par mois, elle est désormais à 1800 €, avant à Paris elle avait un salaire de 2600 €.

Ce mode de fonctionnement relatif à l'augmentation est confirmé par une majorité de salarié-es, toutefois plusieurs expliquent être intervenus pour réclamer une augmentation.

En discutant avec son collègue, Sarah apprend qu'il perçoit 100 € de plus qu'elle, alors qu'il n'a aucune expérience dans le photovoltaïque. C'est aussi le cas pour un second collègue n'ayant pas d'expérience dans ce domaine et recruté récemment. Donc *« j'ai demandé à [ma coordinatrice]... voilà moi j'aimerais être accompagnée pour progresser parce que je pense que ce n'est pas normal qu'après presque 5 ans d'expérience à Hespul dans le photovoltaïque on n'attende pas la même chose de moi que des nouveaux qui arrivent (...). Elle m'a répondu hier qu'en fait c'est une erreur, je devrais être payée comme eux »*. Sarah n'est pas contente, car elle se demande combien de temps elle se serait retrouvée lésée. Pour éviter ce genre de problème, elle *« milite pour la transparence des salaires. »*

Lors d'une réunion, une autre personne indique qu'elle a négocié une augmentation de salaire. Pendant l'entretien, elle m'explique :

« Un jour, j'ai fait une grosse négociation individuelle pas forcément fréquente à Hespul. J'avais été démarché pour aller ailleurs, ça me disait bien, mais d'un autre côté je n'avais pas envie de quitter Hespul. »

Elle négocie de rester à Hespul moyennant une augmentation salariale (salaire inférieur à la proposition externe). Elle indique *« j'avais envie de m'impliquer encore plus. On était plusieurs à surinvestir pour pallier aux défauts d'autres personnes. (...) Si on m'a fait confiance pour le salaire, j'estimais qu'on pouvait me faire confiance pour assumer plus de responsabilités. »*

Ce salarié ne sait pas précisément comment il est situé dans la grille, même s'il reconnaît que quand on monte des projets c'est assez facile de connaître les salaires des collègues. Il pense être dans les 7-8 premiers, mais en dessous des coordinateurs. *« Je crois que je suis parmi les plus hauts, mais les coordinateurs gagnent plus que moi »*.

Les salaires ne sont pas transparents, mais dans les faits la plupart des salarié-es connaissent le niveau de rémunération de leurs collègues, car pour construire les budgets des projets, les salaires font partie des éléments qu'il faut prendre en compte. De ce fait, des inégalités salariales émergent parfois. Claudine qui a accès à ces données ne cache pas son agacement :

« Quand je vois la grille des salaires, c'est clairement pas égal ; il y a des gens qui ont un salaire beaucoup plus élevé que d'autres à poste égal, c'est des accords, c'est de la négo individuelle à l'entrée, en recrutement c'est sûr... »

À Hespul, il y a en effet des salarié-es qui ont été embauchés « hors grille », et qui ont des salaires supérieurs à ceux de leurs collègues qui font le même travail. C'est une difficulté liée au fait que la structure a besoin de compétences pointues, notamment celles des ingénieurs.

5.2 Des salaires supérieurs à ceux des associations, mais inférieurs à ceux du privé lucratif

Hespul, en tant qu'association, est affiliée au secteur de l'Économie Sociale et Solidaire. L'observatoire national de l'ESS montre dans son « Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire » que dans ce secteur, les salaires sont inférieurs à ceux du secteur privé lucratif. « *De manière très générale, les rémunérations dans l'ESS sont inférieures à celles dans le reste de l'économie* » (p. 105).

À Hespul, les personnes sont systématiquement embauchées au-dessus du SMIC¹⁷. En avril 2019¹⁸, les salaires mensuels bruts (équivalent temps plein) varient de 1733 € à 4175 €. L'écart de salaire est assez faible, le coefficient multiplicateur entre le salaire le plus faible et le plus élevé est de 2,4. Nous ne disposons pas de chiffres sur les écarts de salaire au sein de l'ESS, mais il est intéressant de comparer celui d'Hespul avec celui de la grille salariale de la convention n°2098 à laquelle est rattaché Hespul qui est de 4.

Toujours en avril 2019, le salaire moyen à Hespul est de 2591 € (31 092 € brut annuel). Parmi les personnes interrogées, le salaire moyen mensuel brut est légèrement plus élevé (2670) €. Le salaire moyen au sein du groupement GEDERRA est de 2557 € donc très légèrement inférieur à celui d'Hespul. En revanche, 7 salarié-es de GEDERRA qui travaillent pour une autre association du secteur énergétique ont un salaire moyen de 2736 € (mais sont au forfait jour).

Le salaire moyen (brut annuel) d'Hespul reste supérieur de près de 10,5 % au salaire moyen dans les associations (31 092 € contre 28 145 €¹⁹). Une personne du service administratif et financier en parle :

« On est plutôt bien payé en compta ici (...), même si [telle personne] ne pense pas ça, elle était dans l'industrie, ils étaient mieux payés, elle est bac + 4, nous on est bac plus deux (...), notre convention collective elle ne fait pas rentrer le diplôme en jeu (...) Enfin moi j'ai toujours été bien payé-e à Hespul par rapport au marché. »

Toutefois, une des particularités d'Hespul est d'employer de nombreux ingénieurs. Le salaire moyen des 7 personnes interviewées titulaires d'un diplôme d'ingénieur correspond exactement à la moyenne de celui des 14 personnes interrogées (soit 2670 € brut par mois), ce qui confirme que les salaires ne sont pas fonction du diplôme.

Alors que les salaires d'Hespul sont globalement supérieurs à ceux du secteur associatif, ils sont très inférieurs à ceux du marché pour les ingénieurs. Dans l'article « à travail égal, salaire inégal » Matthieu Hély souligne que, « *à catégorie professionnelle équivalente, travailler pour une association entraîne une baisse de la rémunération perçue d'environ 18 % pour des personnes travaillant à temps plein.* » (HELY, 2008 a, p.125). Pour les ingénieurs d'Hespul, la différence de salaire est souvent encore plus importante.

¹⁷ Montant du SMIC brut mensuel au 01/01/2019 : 1521,22

¹⁸ Chiffrage basé sur des salaires du 15/04/2019

¹⁹ Source : Observatoire national de l'ESS, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, Édition 2020, Dalloz.

5.2.1 Des baisses de salaires importantes pour les ingénieurs

Les salarié·es d'Hespul sont majoritaires à choisir de travailler à Hespul pour avoir un emploi qui ait du sens, qui soit en cohérence avec leurs valeurs, mais pour beaucoup cela implique une forte réduction de salaire. C'est surtout le cas pour les ingénieurs. Camille, ingénieur, formé à l'école des Ponts et Chaussées explique :

« Moi je baisse depuis le début, j'ai été embauché à 42 000 bruts par an quand je suis sorti de l'école, j'ai baissé à 36 000 quand je suis arrivé à Lyon et là je dois être à un peu moins de 30 000 pour 35 heures, donc là je suis un peu moins de 28 000. »

D'après Cottin-Marx dans son analyse sur le monde du travail associatif, *« Si les travailleurs sont disposés à accepter un salaire réduit, c'est qu'ils trouvent une compensation dans le fait que leur activité est source d'externalités positives »*. Autrement dit : *servir un projet à but non lucratif apporte une satisfaction morale au travailleur qui justifierait une rémunération plus faible que ce à quoi il pourrait prétendre dans une organisation à but lucratif*.

La contribution des individus au bien commun serait une compensation en profits symboliques qui rendrait acceptable une rémunération plus faible. Cette idée souligne que le salaire ne constitue pas le critère principal de la reconnaissance professionnelle et que d'autres éléments, comme la satisfaction morale d'accomplir un projet d'utilité sociale, viennent compenser une rémunération plus faible. » (COTTIN-MARX, 2019, paragraphes 59 et 60)

Cette satisfaction de participer à un projet écologique est par exemple très nette chez Audrey, ingénieure, qui, auparavant, travaillait pour l'optimisation du béton et qui s'est aperçue qu'elle ne contribuait pas à produire moins de béton pour moins cher, mais plus de béton pour le même prix, ce qui n'était pas écologique. Par ailleurs, comme son travail n'était pas compliqué, elle avait du temps et de l'énergie pour s'investir dans l'associatif, elle raconte *« depuis que je suis à Hespul, j'ai un peu arrêté tous ces trucs qui se rajoutaient pour me permettre de me dire que je faisais quelque chose d'utile [rire] »*.

Quant à Pierre, il perd 40 % de son salaire en arrivant à Hespul, il ne supportait plus la façon dont l'entreprise gérait les personnes.

« Le poste [à Hespul] me plaisait bien, mais le salaire n'allait pas du tout, on s'est rencontrés et on a trouvé un compromis... un peu plus de 40 % de baisse de salaire ; par contre quand j'ai filé ma démission à la boîte où j'étais, on m'a proposé 6000 € d'augmentation (...) Et donc j'ai dit non, et on est revenu vers moi 2 jours après, "on croyait que tu bluffais, si tu veux maintenant on négocie vraiment, c'était juste l'apéritif" [grand rire] "C'est pour ça que je pars, ils étaient cons ! ", je suis parti, de toute façon je n'avais pas envie de rester. »

Pour lui c'était volontaire :

« C'est un choix, je troque du salaire contre ce qui me semblait être la qualité de vie, dans un cadre qui me convenait plus, des choses comme ça, et de ce côté-là je ne

regrette pas. Après, au niveau familial, ça ne posait pas problème (...) Je suis arrivé ici en juin, ma fille est née en septembre, c'était aussi un des trucs du changement, en me disant « si je ne change pas maintenant, je vais encore rester 3 ans là-bas » (...) Du coup j'ai pu en profiter un peu, on a beaucoup de souplesse sur la façon d'organiser le travail, ça, c'est super appréciable. »

L'autre option, s'il n'avait pas rejoint Hespul, aurait été de monter une entreprise de culture du safran avec sa compagne.

Rejoindre une association afin de travailler dans un environnement moins hiérarchique et apportant plus de flexibilité est fréquent. Cela implique généralement comme contrepartie des conditions d'emploi dégradées notamment en termes de salaire (RODET, 2019). Hespul n'entre pas dans ce cas de figure : nous avons vu que les salarié·es d'Hespul se sentent globalement satisfaits de leurs conditions de travail (sens, progression, autonomie, gestion du temps) et, concernant les rémunérations, l'enquête n'a pas révélé de revendication salariale particulière.

5.2.2 Des personnes plutôt satisfaites de leur salaire

La plupart des personnes rencontrées se disent satisfaites de leur salaire qui leur permet de couvrir leurs besoins voire de se trouver plus en cohérence avec leurs principes ou leur philosophie de vie. Camille, qui a connu une perte de salaire de 16 % en arrivant à Hespul (28 % par rapport à son premier salaire parisien) donne son avis :

« Je pense qu'on gagne à peu près tous nos vies correctement, comme le disait Sarah hier (...) « On n'est pas à Hespul pour gagner de l'argent »... oui et non ! On est à Hespul quand même pour gagner notre vie, moi je suis là pour avoir un salaire cohérent avec... un salaire qui me permette de vivre et pour lequel je ne me sente pas exploité, en quelque sorte. (...) et je suis arrivé à passer à 32 heures, c'est plutôt cool. »

Audrey est à l'aise avec son salaire, elle a pourtant perdu 400 à 500 € par mois, « ce n'est pas négligeable, mais en même temps, avant j'avais vraiment ce sentiment de gagner beaucoup trop d'argent par rapport à ce que je faisais, j'étais la journée derrière un ordinateur, je n'avais pas de responsabilités, c'était une mission assez tranquille, je ne comprenais pas pourquoi je gagnais plus que mon père à la fin de sa carrière ». Elle fait le lien avec son éducation, elle indique venir d'une famille modeste (père ouvrier, mère s'occupant de la famille) « du coup je n'ai pas peut-être ce culte de l'argent, je ne partais pas forcément tout le temps en vacances, enfin... (...) je n'ai pas besoin de trucs luxueux pour vivre parce que je n'ai pas du tout grandi là-dedans, donc quand je me vois gagner 2300 € net par mois par rapport à mes besoins j'avais vraiment l'impression d'avoir beaucoup trop d'argent, enfin... c'est difficile de se plaindre de ça ».

Hippolyte est issu d'une famille assez favorisée (père ingénieur, mère professeure de lycée), il démarre sa carrière avec un salaire 40 000 € par an « Ça fait à peu près 1000 € de plus que le salaire médian, en tout cas le salaire médian de l'époque ». En démarrant une thèse, il perd 1000 € par mois ; puis après une période sans salaire et un an de chômage, il arrive à Hespul où il retrouve le niveau de salaire qu'il avait en thèse. « [c'est] bien pour moi, je suis en coloc,

j'ai un loyer assez faible, ce que je veux dire c'est que matériellement il n'y avait pas de problème (...) et en fait j'aime beaucoup l'idée d'être au salaire médian parce que, je viens d'une famille bien à gauche (...) donc j'ai ces valeurs-là un peu intégrées en moi, de justice sociale, et cætera ». Il s'offusque que de jeunes ingénieurs puissent gagner en début de carrière beaucoup plus que ce que « 75 voire 90 pour cent de la population va toucher de toute sa vie ».

Il n'accepte pas non plus que l'on mette en avant le mérite ou le travail fourni pour arriver à ce type de poste. Pour lui, la réussite est avant tout déterminée par le contexte dans lequel on a évolué :

« C'est toujours plein de facteurs qui font qu'on arrive là où on arrive, et je trouve qu'il n'y a rien qui justifie les écarts de salaire, et notamment de salaire horaire. »

Enfin il met en avant des arguments environnementaux :

« Je suis très content d'être au salaire médian et de me débrouiller avec ça. Par ailleurs, je me considère décroissant, je considère que c'est la seule voie possible d'avenir pour notre société, le monde. Plus on est riche, plus on dépense, plus fort [cela a un impact] sur tous les plans, social et environnemental ; je suis beaucoup plus en cohérence en étant à un salaire relativement modéré qu'à un plus haut salaire »

Quand Dominique, jeune ingénieur, est embauché, il est payé 900 €, « *mon salaire en francs c'était 6000 et quelques francs, j'ai indiqué mon salaire à mon école et dans [le graphique] des salaires il y en avait un qui était tout seul en bas, c'était moi., ça, c'est pour ma promo. Je suis un des seuls à avoir été rappelé par des professeurs pour venir donner des cours et que je continue à faire... ».* On voit que Dominique tire plus de reconnaissance en étant sollicité par son école pour donner des cours qu'en ayant un salaire élevé.

Benoit qui travaillait avant pour une autre association compare :

« Quand je suis parti, j'étais à 3600 net (...) et aujourd'hui je crois que si j'étais à temps plein je serais à 2500 (...). Après si tu passes de 50 heures à 35, le tiers y est... Ce n'est pas non plus complètement déconnant. En fait [dans ma boîte d'avant] ce qu'ils achètent c'est d'être corvéable à merci. Ça, je me le suis pris plusieurs fois dans les dents "tu as un bon salaire donc tu n'as pas le droit de te plaindre", jusqu'au jour où tu te dis bah en fait ça ne les vaut pas. »

Il indique que son salaire d'Hespul lui suffit, mais pointe des éléments de choix de vie qui entrent en compte. Cependant en analysant la situation pour l'ensemble des salarié·es, il est conscient que pour certains le salaire est insuffisant :

« Il y a quand même des gens qui tirent un peu la langue en termes de salaire, pas tous, globalement je ne crois pas qu'il y ait de revendication, globalement les gens qui sont là c'est des gens qui ont déjà fait cette réflexion, de c'est quoi le but de la vie, et cætera, et qui ont des besoins modestes (...), mais tu sens qu'il y a des choix de vie, il y a déjà des arbitrages, ceux qui sont en coloc, qui se disent « bon j'aimerais bien sortir de la coloc », ils commencent à se dire que ce qui les bloque c'est qu'ils ne gagnent vraiment

pas assez pour passer l'étape d'après dans la vie (...); il y a ce truc-là qui me fait dire qu'on est peut-être un peu trop [bas] »

À Hespul, si les entretiens ne révèlent pas des fortes revendications en termes de salaire, certains salarié-es, notamment les plus jeunes, moins payés, trouvent que les niveaux de salaires sont insuffisants au regard du coût de la vie à Lyon.

5.2.3 Mais les bas salaires des plus jeunes ne permettent pas de faire des projets

Comme le constate Benoit, certains salarié-es d'Hespul, arrivés il y a quelques années, constatant qu'ils montent en compétences et souhaitant changer de logement, considèrent que leur rémunération est trop basse. C'est Sarah qui a dit lors d'une réunion relative à la rémunération qu'on ne travaillait pas à Hespul pour l'argent (Cf. 4.5. L'utilisation d'une prime collective à l'épreuve de la controverse). Pourtant elle accorde une importance à cette question, pour elle ce sont les bas salaires de certains qui posent problème. Elle présente l'exemple d'une de ses collègues qui travaille sur un projet d'envergure :

« Il y a une semaine, [elle] était encore payée 1500 €, elle a sorti [tel projet], avec d'autres, mais elle a quand même porté quelque chose d'important et soi-disant le salaire est supposé refléter ce qu'on nous demande ! Moi ça, ça me pose quand même question et pour moi c'est en partie dû à la coordi (...), [ce sont] des gens qui vivent à Lyon depuis 15 ans qui ont un salaire pas exorbitant (...) il n'y a pas une grande différence par rapport à nous, mais ça fait 15 ans qu'ils sont là, ils ont pu acheter leur maison avant ou leur appart et finalement ça leur suffit pour vivre, peut-être qu'ils ont des conjoints qui assurent aussi de ce côté-là] et bah nous quand on arrive dans la vie active, se loger à Lyon c'est pas évident avec 1500 euros par mois, donc voilà je pense que c'est dû à ce gap de génération et ceux qui parlent de nos salaires, finalement ils se rendent pas compte. »

Elle s'insurge aussi contre le fait que Myriam ait un salaire si faible. Elle pense qu'à ce niveau les pratiques d'Hespul ne sont pas en phase avec les valeurs de justice sociale mise en avant. Elle aurait souhaité que le bénéfice d'Hespul serve à augmenter les salaires les plus faibles :

« Ça me désole vraiment qu'on laisse des gens vivre avec si peu d'argent ! Même si [Myriam] est au-dessus du SMIC elle n'est quand même pas loin du SMIC, ça fait sept ans qu'elle est là enfin ! enfin ! ... moi je trouve que l'on parle de social et tout ça... et l'augmenter elle, on n'y pense pas ?! Ça coûte pas grand-chose finalement à la structure. »

Concernant le niveau de rémunération, la difficulté d'accès au logement a été relevée par plusieurs salarié-es. Hugues en est conscient, pour lui c'est un des enjeux auxquels une amélioration de leur politique salariale devrait pouvoir répondre :

« Moi de mon point de vue, j'estime avoir eu beaucoup de pot, j'ai pu faire une acquisition à Lyon qui m'a permis d'avoir un parcours résidentiel ; même si ce n'est pas une finalité en soi, n'empêche qu'aujourd'hui l'accès au logement c'est compliqué, tu vois [untel] il a mis 1 an à trouver un appart, il était tout seul, tu te dis "c'est pas

possible”, et moi j'estime... [longue réflexion] il faut qu'on donne la capacité à quelqu'un qui bosse ici, il faut qu'ils puissent s'acheter un appart à Villeurbanne... (...) Mais avec 1800 - 1900 € de salaire net, c'est quand même compliqué. »

Enfin, plusieurs salarié-es ont aussi manifesté un attachement au principe d'équité, c'est clairement le cas du délégué du personnel « *moi ce que je vais rechercher dans une politique salariale c'est de l'équité en quelque sorte* ».

5.3 Une équité difficile à obtenir

Hespul se trouve finalement confrontée à un dilemme : l'organisation propose des salaires qui sont basés sur le travail réalisé et met en avant une rémunération qui permette une équité de traitement quant au travail : « à travail égal, salaire égal ». Mais ayant besoin de compétences techniques pointues, elle recrute des personnes qui ont un niveau de formation élevé, notamment des ingénieurs. Les salaires proposés à Hespul, même s'ils sont en moyenne supérieurs à ceux du secteur l'ESS, restent très inférieurs aux salaires du secteur privé lucratif. Pour embaucher ces ingénieurs, Hespul est donc amenée à les recruter à un niveau de salaire supérieur à la grille. Denis explique :

« Il y en a quelques-uns qui sont très nettement au-dessus, anormalement au-dessus, mais c'était à des moments donnés, ça s'explique. Ce n'est pas à la tête du client, mais c'était parce qu'on avait besoin de ces personnes-là, on ne pouvait pas faire autrement. Maintenant, c'est clair leur salaire ne bougera pas (...). Les anomalies en moins on les a rectifiées, maintenant restent les anomalies en plus, et ça c'est le temps qui le fera. »

Les personnes qui ont un salaire plus élevé que la grille ne voient donc pas leur salaire augmenter, sauf à partir de l'évolution du point calculée sur le coût de la vie.

Chaque fois qu'ils ré-évaluent les salaires en coordination, ils font la liste de tous les souhaits, « *on regarde combien ça coûte* » indique Hugues, « *si ce n'est pas trop important, c'est assez vite validé, si c'est important on demande un arbitrage du Bureau.* »

Les personnes progressent rapidement en termes de compétences toutefois la grille n'est pas adaptée à cette progressivité forte, *car elle ne valorise pas assez la montée en compétences en début de carrière, elle valorise davantage l'expertise et le niveau de responsabilité en fin de carrière*. Hugues préférerait que les salaires évoluent selon une courbe plus régulière, moins exponentielle :

« Je trouve qu'on a un point mort, il y a un moment où, quand on applique la grille, soit tu es à 60, soit tu es à 90, soit tu es à 120 (...) résultat, en gros les gens ils passent des ponts, soit ils sont à plus de 3000, soit ils sont à 2500. »

Quand Hespul a changé de convention collective, c'était pour avoir un cadre juridique qui se rapprochait le plus de leur activité. Même si la nouvelle grille est plus en cohérence avec leur fonctionnement, on voit qu'elle n'est pas totalement satisfaisante. Ils se posent la question

de mettre en place un accord d'entreprise. C'est toutefois au niveau du groupement d'employeurs que cela doit se faire et cela implique l'accord des autres membres du groupement, qui n'ont pas les mêmes pratiques (forfait jour pour les cadres par exemple).

Au niveau financier, Hespul bénéficie d'une situation assez stable, elle dispose de fonds propres qui lui permettent de résister aux difficultés et de pouvoir continuer à choisir les activités qu'elle souhaite développer (ou refuser). Toutefois, l'équilibre financier n'est jamais acquis en début d'année et il arrive régulièrement qu'Hespul fasse des déficits. Une augmentation conséquente des salaires les plus bas nécessiterait une consolidation des résultats d'Hespul. Le secteur des énergies renouvelables étant porteur, certains pensent que cela devrait être possible.

Cela pourrait aussi passer par une stratégie d'amélioration de la rentabilité des activités.

5.4 Un travail intéressant... à quel prix ?

On a vu que beaucoup de salarié-es d'Hespul considèrent que si leur travail est intéressant c'est parce qu'ils ne font jamais la même chose, ils ont souvent de nouvelles activités qui les font progresser, mais c'est un investissement en temps qui a un coût.

Benoit qui a aussi travaillé en bureau d'étude l'explique très clairement :

« La culture qu'on a (...) c'est de dire : si c'est pour faire du copier-coller d'un truc qu'on a déjà fait, ça ne nous intéresse pas. Et ça, c'est un truc incroyable. C'est-à-dire que le truc dont j'ai souffert pendant 10 ans en bureau d'études parce qu'il n'y avait jamais deux études pareilles, on réinventait l'eau chaude à chaque fois (...) là c'est assumé, et même revendiqué. [Telle collectivité locale] m'a appelé hier, je lui dis « OK on te fait une convention, on va te faire le truc que tu as vu dans la Drôme, mais si on ne fait que ça c'est une prestation et c'est tout, mais nous ça ne nous intéresse pas ! Nous ce qui nous intéresse c'est de voir avec vous si on peut aller creuser un sujet qu'on n'a pas encore creusé ailleurs ». Ça l'a surpris, le gars, parce que quand tu appelles un bureau d'étude, ce qui l'intéresse c'est de revendre un truc qu'il a déjà tout prêt. C'est là où tu commences à gagner du blé d'ailleurs (...) C'est pour ça que moi je me sens bien ici, parce que ça co-existe [le côté gestionnaire et le côté associatif], on peut assumer qu'on gagne du blé sur des affaires et qu'on en perd sur d'autres. »

Le temps d'investissement est rarement pris en compte par les partenaires financiers. C'est notamment pour cette raison que Denis ne souhaitait pas que la rentabilité des activités soit visible au travers d'un suivi de gestion. Il craignait que les choix de gestion l'emportent sur d'autres critères de choix comme l'intérêt pour les personnes ou la cause écologique. Aujourd'hui, l'équipe accorde beaucoup d'importance à l'intérêt du travail. Les salarié-es d'Hespul seraient-ils prêts à rogner sur les conditions et la qualité de leur travail pour augmenter les salaires ? Même si on peut en douter cela serait sans doute sujet à controverse... comme l'a été le sujet de la prime.

5.5 L'exemple de l'utilisation d'une prime collective à l'épreuve de la controverse

Quand Hespul fait des bénéfices, une partie est affectée au fonds de réserve et l'autre est attribuée aux salarié-es qui décident collectivement de l'utilisation qu'ils souhaitent en faire. Il y a quelques années, cela a servi à financer un voyage d'études à Amsterdam. En 2018, le résultat de l'exercice est de 75 000 €, le Conseil d'Administration décide que 25 000 € sont pour les salarié-es. Les délégués du personnel organisent une réunion pour discuter de l'affectation de cette somme, qu'ils imaginent distribuer sous forme de prime.

5.5.1 Une première réunion collective

Un lundi à 13h, les gens arrivent au compte-gouttes dans la grande salle de réunion (pour beaucoup avec leur repas). Au final, il y aura une trentaine de personnes (les 3/4 de l'équipe), toutes n'ont pas de place pour s'asseoir.

Les délégués du personnel (DP) présentent l'objet de la réunion : du fait que l'association a fait un bénéfice l'année précédente, le CA et la coordination proposent qu'une prime soit versée aux salarié-es présents en 2018 et encore présents en 2019 au prorata du temps de travail.

Suite à un mail envoyé par les DP pour demander s'il y avait d'autres propositions d'utilisation, une seule proposition a été faite : l'achat d'un terrain qui servirait pour entreposer du matériel et pour lequel un apport de 25 000 € serait nécessaire pour obtenir un prêt... un certain nombre de réactions à cette blague fusent (que certains n'avaient pas pris pour une blague).

Une idée est partagée : répartir la somme sur plusieurs types de prises en charge comme cela a déjà été fait : par exemple augmentation des tickets resto et de la prévoyance. Mais cela risque de poser problème notamment du fait que cela engage des dépenses récurrentes alors qu'il s'agit plutôt d'une ressource ponctuelle.

Certaines discussions en petits groupes ont lieu en parallèle.

Comme le prévoit la loi du 6 août 2015 dite « Loi Macron », la prime serait défiscalisée et sans charge, pour un temps plein elle serait d'environ 900 €. Plusieurs personnes exposent leur cas personnel, des questions sont posées, et des réponses sont parfois apportées : que font les autres structures du groupement d'employeurs ? Quid des stagiaires/services civiques devenus salarié-es ? Réponse : ils seront considérés comme les salarié-es. Une majorité de mains « marionnettes » se lèvent (signifiant « je suis d'accord »).

Les DP proposent que chacun puisse se positionner individuellement. Une personne demande si l'anonymat ne serait pas judicieux. Peu de réactions. Seule une personne propose qu'ils ferment tou-te-s les yeux pendant le vote à main levée (sauf les DP qui compteraient les voix). Finalement, plusieurs personnes prennent la parole pour exprimer leur point de vue : Proposition de choisir la prime, mais d'étudier les choses plus en amont pour l'avenir (compte épargne temps, investissement...). Plusieurs questions sont soulevées.

Proposition de don à d'autres associations qui ont des difficultés économiques (notamment du fait de la baisse des subventions de la Région). Une proposition est faite : financer un projet collectif.

Une synthèse est présentée, au final, il y aurait 3 possibilités :

- Prime
- Prime + avantages
- Prime + investissement ou don à une autre association

Les DP demandent à l'assemblée s'ils sont en mesure de s'exprimer individuellement maintenant. « -Qui ne sait pas encore ? » une dizaine de personnes lèvent la main. « - Qu'est-ce qui vous manque pour choisir ? » « -Des éléments chiffrés ».

Finalement, la personne qui gère les RH – qui est arrivée en cours de réunion- corrige une information : Non, la prime ne peut plus bénéficier des avantages « Macron », il aurait fallu qu'elle ait lieu plus tôt (avant le 30 mars) ou que cela se fasse l'année prochaine et à certaines conditions. Il y a eu une erreur d'interprétation qui a été comprise tardivement et l'information n'a pas été transmise aux DP. Il y aura donc des charges et elle sera imposable. Le climat de la salle reste serein, de nombreuses discussions en aparté fusent.

Les DP vont donc éclaircir la question et proposer un sondage par mail. Quelqu'un signale que dans ce cas on abandonne la décision par consensus et que c'est le vote par majorité qui l'emporte. Pas de réponse.

Il est 14h, les participants repartent, quelques discussions continuent entre ceux qui restent.

*« - De toute façon, vous en n'avez rien à foutre de l'argent, arrêtez de faire semblant ! »
sur un ton sérieux mais calme.*

« - Mais non, c'est l'inverse, on fait semblant d'en avoir rien à foutre. »

« Si on dit qu'on veut la prime, on peut se faire tailler...tout le monde rit jaune, mais on ne sait pas ce qu'ils pensent vraiment »

Une autre discussion sur le modèle économique de l'association.

« - Si tu fais du gros bénéf chaque année tu peux augmenter les salaires. C'est possible qu'on fasse du bénéf chaque année, on a le vent en poupe, on fait du bon boulot. »

- Mais non, l'histoire nous prouve que ça fluctue chaque année ».

Plus tard autour d'un café ou dans un bureau les discussions continuent. Natacha dit que ce genre de démocratie ne lui convient pas, car il y a une minorité de personnes qui ont besoin de cette prime, mais la majorité risque de prendre une décision qui n'en tiendra pas compte. Alexandra évoque la "décision par consentement" qui lui semblerait adaptée pour cette situation. Il s'agit de prendre une décision qui ne fait l'objet d'aucune objection majeure. Tout le monde peut accepter la décision même si ce n'est pas la décision préférée.

Cette réunion qui visait à décider collectivement de l'utilisation de la prime n'aboutit pas à une décision, il manque des informations, les avis sont divergents, les discussions en aparté à

la fin de la réunion montrent que certaines personnes ne s'expriment pas ouvertement sur ces questions qui touchent à l'argent.

5.5.2 Puis un sondage est réalisé

Dès le lendemain, un sondage est adressé, il s'agit en fait de voter sur l'utilisation de la prime. Deux semaines plus tard, le résultat est annoncé par mail par les DP. 23 personnes se sont exprimées :

- 17 souhaitent une répartition partagée entre prime et investissement participatif ou don,
- 3 souhaitent que tout soit reversé comme prime,
- 3 souhaitent que tout soit utilisé pour un investissement participatif ou un don.

Sur la question de la fiscalisation de la prime, une très grosse majorité souhaite que la prime ne soit ni fiscalisée ni socialisée (« prime Macron »). Ceci implique qu'elle soit versée en 2020 et qu'un accord d'intéressement soit signé en amont.

La question de la répartition entre prime individuelle et projet collectif était ouverte : 60 % alloué à la prime (la prime serait d'environ 550 € pour un ETP en 2018) et 40 % à un projet collectif.

Une proposition de message à adresser au CA est présentée. Le mail mentionne « *Ceci est une proposition, et si elle ne vous convient pas merci de nous en faire part rapidement. Une réunion pourra alors être organisée avec l'ensemble des salarié·es afin de parler des possibilités et tenter de trouver une utilisation qui convienne à tout le monde.* » Ils cherchent donc un consensus.

5.5.3 Mais quelques personnes ne sont pas d'accord, une seconde réunion est organisée

Dans les jours qui suivent, deux collègues adressent un mail à l'équipe ; ils ne remettent pas en cause le résultat du sondage, mais s'étonnent que la prime « Macron » ait été choisie. Ils ne comprennent pas qu'Hespul puisse choisir de supprimer sa contribution au fonctionnement du service public ou au bien commun qui se fait au travers des impôts. Par ce message, ils invitent leurs collègues à une réflexion politique. Ce mail suscite de nombreuses discussions, certains voulant terminer le processus rapidement et d'autres, sensibles aux arguments des 2 collègues, préférant continuer à discuter.

Une 2^{ème} réunion est alors organisée pour approfondir le débat sans remettre en question le vote. Elle a également lieu un midi (donc hors temps de travail).

Lors de cette réunion, une première discussion a lieu : faut-il ou non payer des impôts ? Alors que pour certains il est évident qu'il faut payer des impôts pour contribuer à l'intérêt général, d'autres considèrent que via un mode de consommation raisonnée les personnes contribuent à des choses plus positives que ce que les impôts permettent de financer.

Une personne indique : « *On n'est pas tous parfaits, on fait des trucs pas bien. C'est quoi le pire ? Prendre la prime Macron ou prendre l'avion ?* »

Une autre encore signale qu'Hespul opterait déjà pour réduire ses impôts du fait de certains choix de gestion. Les participants s'accordent pour dire qu'ils n'ont pas assez d'éléments sur ce point.

Vient la question des conditions de travail :

« *On peut déclarer toutes nos heures, je préfère avoir moins de pression qu'une prime.* » Quelqu'un répond que s'il y a un excédent, c'est parce que certains ou certaines ont fait des heures sup...pas parce qu'il y a de la pression, mais parce que c'est difficile d'ajuster.

L'un des participants s'exprime : « *J'ai voté pour la prime Macron, mais je suis d'accord avec les débats ; au final, 300 ou 400 € ne change pas grand-chose sur les besoins. Pourquoi on ne se pose pas la question d'avoir tous le même salaire* ». C'est à ce moment que Sarah indique « *On ne travaille pas à Hespul pour gagner [beaucoup] d'argent. Je serais pour payer mieux les services civiques ou ceux qui gagnent le moins* », position qu'elle a explicitée lors de l'entretien. Finalement, la discussion dévie sur la question des salaires, l'idée d'un salaire unique fait débat :

- « *Salaire unique ça me botte bien !* »,
- « *Je ne sais pas si on peut tous avoir le même salaire, est-ce que c'est possible dans la vraie vie ?* »,
- « *Est-ce qu'une hausse de rémunération n'a pas un impact sur la stimulation ?* »

Une personne pense qu'il y a beaucoup d'éléments qui sont à prendre en compte dans ces réflexions sur les salaires : « *Avec une rémunération au point, l'augmentation des points se fait au fur et à mesure que l'on vieillit, mais pourquoi on aurait besoin de plus d'argent quand on est plus vieux ?* »

Plusieurs questions sont posées sur le fonctionnement des augmentations à Hespul, certains expriment un sentiment de flou. Pierre, coordinateur, explique le fonctionnement des points et le fait que cela se discute en coordination. Un DP explique qu'il n'y a pas de négociation individuelle, que la coordination s'assure de l'équité selon les postes. C'est à ce moment qu'une personne indique qu'elle a négocié son salaire.

Les discussions continuent sur un autre fonctionnement autour des salaires puis reviennent à la prime et au financement d'un projet :

« *Même si tout le monde est a priori d'accord pour payer des impôts, les chiffres ont leur importance... et si on choisit de mettre les économies d'impôts (via la défiscalisation) dans un projet commun ça a du sens.* »

Pour certains, le projet collectif a pour avantage, au-delà de l'aspect financier, d'inviter à faire plus de choses ensemble. Quelqu'un se demande, au-delà du symbole du don collectif, quelle est la différence avec des dons individuels qui sont faits par chacun ? Il lui est répondu que le

don collectif donne plus de fonds à une seule structure, c'est une différence qui a son importance, car cela peut avoir un impact sur la réalisation d'une activité.

À la fin de la réunion, les participants se demandent ce qu'ils vont faire de cette discussion, mais ils sont satisfaits d'avoir pu prendre le temps d'échanger.

Quelques jours plus tard, lors d'un entretien avec un des DP, il m'indique qu'il avait été un peu frustré que cette question de la fiscalisation émerge après le sondage alors que les personnes à l'initiative du mail n'avaient pas participé à la première réunion. Mais ils ont vu qu'il y avait un besoin de débat :

« Il faut ouvrir un espace où les gens peuvent dire le contraire, c'est pour ça qu'on en a discuté hier et qu'on s'est rendu compte qu'au final, c'était plus un besoin de discussion philosophique sur le salariat, la prime, et cætera... parce que même quand j'en avais discuté après avec [les deux collègues] leur objectif n'était pas de remettre en cause »

5.5.4 Dénouement : prime « Macron » (contre l'avis du directeur) et projet collectif

Finalement, les salarié·es -qui se sont majoritairement exprimés en faveur de la prime Macron- reçoivent bien une prime défiscalisée et une partie des fonds est allouée à un projet collectif. En avril 2020, le projet collectif n'a pas encore abouti, selon les DP ce retard est en partie dû à la crise sanitaire.

Il semble intéressant de préciser que le directeur n'a participé à aucune des 2 réunions collectives. Il semble pourtant qu'il ait eu un avis tranché.

Lors de l'entretien avec Dominique, il revient sur cette discussion autour de la prime, il indique que Denis s'est clairement prononcé contre la prime :

« Là, il y a en ce moment un microsujet, c'est la répartition de l'excédent réalisé par Hepsul... (...) Denis, quand on a commencé à parler de ça, il a dit « hors de question que l'on fasse une prime Macron », même si individuellement beaucoup ne partageaient pas ça, parce que 800 € c'est quand même beaucoup, c'est le double, mais la prime Macron je pense qu'on ne la fera jamais parce que ça va à l'encontre de convictions personnelles sur le droit du travail, le salariat, que Denis n'a pas envie de cautionner. Il y a très peu de gens qui partagent ça. »

Cet exemple montre un fonctionnement démocratique sain. Le CA décide de l'octroi d'une prime pour les salarié·es, mais les laisse choisir de son utilisation. Le processus de décision n'aboutit pas à un consensus, mais il est mené en donnant une place aux personnes qui ont un avis divergent. Chacun a pu exprimer son point de vue, une réelle controverse a pu avoir lieu, même si cela a pris plus de temps que prévu. On peut supposer que même si certains ne sont pas d'accord avec la décision finale, tout le monde approuvera le processus de décision.

Construire une politique salariale est pour une organisation un exercice compliqué, il faut trouver le juste équilibre entre les attentes des salarié-es (en termes de rémunération et de reconnaissance), les contraintes juridiques, le modèle économique. La question salariale symbolise aussi les choix politiques, il s'agit bien de « politique salariale » !

Les choix d'Hespul en matière salariale sont en adéquation avec ses valeurs, on le voit notamment au travers de l'importance accordée aux compétences acquises et mise en œuvre dans le travail par les personnes (quels que soient leurs diplômes). Le fait que les évolutions de salaires ne se négocient pas individuellement, mais soient décidées en collectif témoigne aussi d'une volonté de traitement équitable.

Toutefois, je me permets de penser qu'Hespul pourrait « sauter le pas » de la transparence des salaires. Des réticences des uns ou des autres sont mises en avant pour justifier d'« échapper » à cette pratique qui renforcerait la cohérence de sa politique salariale avec ses valeurs. Les personnes que j'ai rencontrées étaient à l'aise avec cette question salariale, je n'ai pas senti de tabou, je ne pense pas que ce soit le principal frein. J'ai en revanche constaté un certain malaise vis-à-vis des situations « hors cadre », qui s'expliquent par la difficile articulation des salaires d'Hespul à ceux du marché. En s'engageant dans un travail de mise en transparence des salaires, Hespul assumera ses « points faibles » et j'ai tendance à penser que si cette impasse des hauts salaires hors cadre peut difficilement être résolue, la question des bas salaires pourrait être mise en discussion au sein du collectif. Dans cette optique, la citation de Dejours à propos d'espaces collectifs de discussions pourrait être inspirante pour Hespul :

« Et dans le meilleur des cas, cette discussion sur les manières de faire, la controverse et les désaccords qui en émergent peuvent être surmontés par des accords : accords sur ce qui est efficace et ne l'est pas, sur ce qui est bien et mal, juste et injuste, acceptable et inacceptable. Peu à peu se construisent ainsi, entre les travailleurs d'un collectif, des accords sur la manière de faire. » (DEJOURS, 2011, p. 23)

CONCLUSION

Au terme de cette enquête, il est légitime de se demander ce qu'il ressort de cette monographie qui ne concerne qu'une seule structure bien identifiée.

Qu'est-ce que cela dit d'Hespul ?

Si l'objet de ce travail n'était pas d'avoir un regard évaluatif, il me paraît important de poser un bilan de l'organisation d'Hespul en se référant aux points communs propres aux organisations de ce type et de démontrer qu'Hespul est une organisation peu ordinaire.

Le directeur n'a aucun privilège symbolique, il porte une vision qu'il essaye de partager à l'équipe, il n'y a pas de symbole de distinction entre les salarié-es (c'est le principe qui guide le refus du « statut » cadre). Les coordinateurs ont bien un rôle d'accompagnement et d'animation et non de contrôle ou d'organisation du travail propre au management « classique ». Le mode de communication accorde globalement une place importante à l'écoute et à la libre expression ainsi qu'à toute forme de proposition, même si on a pu voir que le caractère impulsif du directeur affecte certains de ses collègues. Chacun peut prendre des décisions (mais le processus est moins cadré que dans certaines entreprises de ce type). Les salarié-es sont force de proposition et peuvent s'emparer des problèmes dès qu'ils sont constatés et tenter de les résoudre... mais en pratique, selon le type de problème c'est surtout la coordination qui va les gérer. Cette démarche est laissée à l'initiative de chacun (alors qu'elle est dans certaines entreprises de l'ordre du devoir de chacun). Les réunions sont organisées selon un processus spécifique et de nouvelles méthodes de prise de décisions sont expérimentées. Le travail est assuré par des équipes autonomes qui s'organisent librement autour de projets.

Deux points ne se retrouvent pas chez Hespul : Il n'y a pas de charte ou de constitution qui récapitule le fonctionnement et qui serait acceptée par tous et toutes ; les informations sur l'entreprise ne sont pas systématiquement transmises à tou·tes les salarié-es simultanément, un certain nombre passent en premier lieu par la coordination.

Parmi les grands principes philosophiques autour desquels se retrouvent les différentes organisations de type « libéré », on peut mentionner le fait que l'organisation est avant tout guidée par l'utilité de sa mission et non par sa rentabilité (certaines activités peuvent être réalisées même si elles ne sont pas rentables). Ce principe s'applique essentiellement aux entreprises du secteur privé lucratif, Hespul a — notamment, car elle est une association — la double préoccupation d'avoir une activité qui soit rentable et de réaliser sa mission autour de la transition énergétique parfois quoiqu'il en coûte ; nous avons pu voir qu'une confiance et qu'un réel intérêt sont accordés aux personnes ; comme c'est le cas pour beaucoup d'entreprises « pionnières », l'organisation d'Hespul s'est construite à partir de l'observation de son propre fonctionnement, de son propre environnement ; pour les salarié-es la réalisation de soi au travail est essentielle ; la vision et la mission d'Hespul sont claires et partagées.

Contrairement à d'autres organisations de ce type qui évoluent sans définir de stratégie et en faisant confiance à la « raison d'être évolutive » (LALOUX, 2015) de l'organisation, la planification et les outils de gestion restent importants dans la gouvernance d'Hespul. On a vu l'intérêt que cela pouvait avoir tant pour les salariés que pour le pilotage de l'association.

Nous avons vu que des éloges et des critiques sont faits à l'égard de ces modes d'organisation. L'enquête réalisée met clairement en avant des salariés d'Hespul qui s'épanouissent au travail, tant du fait du sens qu'ils trouvent à contribuer à la transition écologique que de l'autonomie dont ils jouissent. Ils s'estiment satisfaits de leurs conditions de travail ; nous avons pu observer une relativement bonne résistance aux impacts de la crise du COVID, Hespul a su s'adapter rapidement et n'a pas perdu d'activité ; on constate aussi une « efficacité opérationnelle » ; si les niveaux de salaires ne permettent pas aux plus jeunes d'entrer dans la vie active très sereinement, la politique salariale est conçue pour être en accord avec les valeurs d'Hespul (importance de la responsabilité, de l'expérience — et non de l'ancienneté, des compétences — et non du diplôme, écart limité entre les plus faibles et les plus élevés).

Certains auteurs mentionnent la place du leader comme celui qui concentrerait le pouvoir stratégique et serait le principal initiateur du changement, ce qui fragiliserait sa pérennité. Même si des reproches peuvent être adressés au directeur par les salariés, ils ne concernent pas ces deux points. Si le directeur a une autorité certaine au sein de l'équipe ainsi qu'un fort leadership, il ne cherche pas à diriger et prend peu de décisions (il lui est d'ailleurs reproché de ne pas toujours assumer sa fonction). Toutefois, ses collègues apprécieraient qu'il ait plus de mesure dans son mode de communication, ce qui ne ferait que renforcer son leadership. En revanche, c'est à la coordination qu'il est reproché d'avoir des fonctions stratégiques qui dépassent parfois ce qui est attendu de cette instance « intermédiaire ».

Hespul n'est pas non plus concernée par la question du rôle du directeur quant à l'initiative du changement d'organisation interne. L'organisation actuelle n'est pas liée à un changement décidé par le directeur, elle est le résultat d'une recherche de fonctionnement, souvent par tâtonnement, portée par plusieurs personnes, et l'intérêt de la démarche est partagé par l'ensemble de l'équipe.

Le fait que ce fonctionnement ne convienne pas à tous n'est pas un point qui peut être abordé ici, car nous n'avons pas pu enquêter auprès de personnes qui ont quitté la structure.

Un dernier point qu'il convient de mentionner et qui représente une particularité d'Hespul dans le monde des nouvelles formes d'organisation : la participation des salarié-es. Comme c'est cas dans beaucoup de ces organisations, les salarié-es sont autonomes, ils participent à la définition de leur travail et aux décisions qui y sont relatives. À Hespul, ils se sentent aussi responsables de leur organisation (ce qui occasionne parfois des tensions avec les conseils d'administration) et ils souhaitent prendre part à la gouvernance de l'association. Cette participation à la co-décision avec les dirigeants est plus rare dans ces nouvelles formes d'organisation notamment du fait du rôle du leader. Il serait intéressant de regarder en quoi Hespul se rapproche aussi du mouvement autogestionnaire.

Quelques propositions

Pour apporter ma pierre à l'édifice, je propose quelques idées qui continueraient de renforcer le fonctionnement d'Hespul tout en restant dans un esprit d'exigence vis-à-vis du travail en tant que tel, des rapports interpersonnels et de la qualité du service fourni par l'organisation.

En guise de rappel : au fil du texte, j'ai posé quelques propositions que je ne développerai pas davantage : utiliser plus systématiquement l'élection sans candidat (en bonne et due forme), envisager que les rôles de coordinateurs soient plus tournants, inviter Denis à expliciter davantage (prendre le temps) ses positions.

Hespul pourrait expérimenter l'évaluation collective du travail selon les préconisations de Dejours (2011). Ce temps de l'évaluation est important pour le collectif, car la présence d'un tiers auquel il faut expliquer oblige, en quelque sorte, les travailleurs à préciser leur point de vue, à donner forme à leur expérience, à justifier leurs choix et leurs modes opératoires..., devant les autres membres du collectif et devant l'accompagnateur qui écoute. L'évaluation, de ce fait, peut devenir un instrument de travail pour le collectif lui-même. L'évaluation collective réussie du travail aide les participants à s'exprimer et à s'exprimer sur leur travail comme il n'ont pas l'habitude de le faire. Cela favorise la réflexivité, il arrive même qu'ils expriment des choses dont ils n'avaient jamais eu, jusque-là, une conscience claire. Ce sont des temps collectifs d'expression féconds pour la construction d'une vision commune du travail, de son utilité, pour le sentiment d'appartenance, et pour « la force du groupe ».

Hespul gagnerait aussi à mettre un peu plus en valeur son mode d'organisation. Il ne s'agit pas d'aller le vendre comme un modèle (au contraire) ou une *success story* qui fait rêver, mais en parler, le raconter, l'expliquer en toute transparence afin de montrer que c'est dans le quotidien ordinaire qu'on peut mettre en place des modes de fonctionnement peu ordinaires, respectueux des personnes et du travail.

Plusieurs personnes se sont montrées réticentes vis-à-vis du « modèle Opale ». Elles ont senti une forme d'incitation à le suivre. Pour certaines, c'était du « blabla », car Hespul leur semblait trop loin de ce niveau Opale, pour d'autres c'est un « modèle » qui manque de documentation scientifique. Si c'est une référence qui est ou a été inspirante à un moment donné, je pense qu'Hespul peut se faire confiance, elle a la capacité à continuer à construire son fonctionnement qui lui est propre et qui lui correspond.

Il me semble qu'il y a un sujet important à investir, c'est celui de la transition qui va avoir lieu quand Denis partira à la retraite. Ce sujet est ressorti à plusieurs reprises dans les entretiens, il a même été évoqué par Denis lui-même qui n'est pas pressé de partir, mais qui sent qu'il a « *des choses à transmettre* ». Je n'ai évidemment aucun avis à donner sur l'organisation qu'il serait judicieux de mettre en place, mais je pense que l'équipe est assez mature pour affronter cette question.

Et moi qu'ai-je appris ? Qu'est-ce que — en tant que praticienne — j'en fais ?

Réaliser une monographie d'une organisation n'est pas anodin pour l'apprentie chercheuse que je suis. Comme le mentionne Stéphane Beaud à propos de la monographie « la France des

Belhoumi » (2018), il s'agit d'une intrusion dans un monde privé. Ici c'est le monde privé d'une organisation que j'ai eu la chance de pénétrer. Je n'aurai sans doute jamais d'autre occasion d'analyser si précisément une organisation. Je sais que ce fut pour moi une expérience précieuse, mais je ne suis pas encore en mesure d'en percevoir tous ses effets.

Ce travail m'a tout d'abord permis de voir et comprendre de l'intérieur comment fonctionne une organisation de ce type, c'était une de mes premières intentions. J'ai aussi pris conscience de la complexité du fonctionnement d'une organisation. Cela semble évident, pourtant au démarrage de mon enquête, je réservais l'idée d'aller observer d'autres organisations ; mais j'ai finalement fait le choix de concentrer mon attention et mon travail sur une seule organisation afin de la comprendre en profondeur. Malgré cela, après une année d'enquête, même si je connais beaucoup de choses sur les personnes rencontrées et sur l'organisation dans son ensemble, je sais que je n'en ai qu'une vision parcellaire. Je sais aussi que les choses évoluant continuellement, certaines de mes observations sont certainement déjà dépassées.

En tant que « praticienne » j'ai énormément appris en écoutant et regardant les Hespulien·nes travailler dans le quotidien : l'organisation des réunions (en respectant le temps imparti), la place du numérique, l'importance d'avoir des outils numériques adaptés, la possibilité de bien travailler dans des locaux exigus mais aménagés pour prendre en compte les usages, les modes d'apprentissage, et surtout le fait de pouvoir travailler 35 h (et pas tellement plus) même quand on est ingénieur (ce qui est décalé par rapport à la culture française) et même quand on fait un travail qui a une dimension militante (ce qui est décalé par rapport à la culture ESS).

Au-delà du cas d'Hespul, j'ai été transformée en tant que professionnelle (et au-delà) par la pratique de la sociologie. Mi-avril, en pleine crise du COVID, Howard Becker m'a démontré (je dirais même presque « fait expérimenter ») l'utilité de la sociologie. Dans un article publié le 13 avril 2020 par (et même à la demande de) AOC, il explique comment son quartier s'est adapté à la crise, quels aménagements sociaux ont été à l'œuvre et en quoi cela a révélé une culture de quartier peu visible en temps normal. J'ai été très touchée par cet article. Alors même que le monde traverse une crise sans précédent, l'immense sociologue Howard Becker se retrouve dans la même situation que nous toutes et tous, confiné à San Fransisco, et avec son regard chaleureux qui crée tant de proximité avec son lecteur, il nous invite à observer les micro transformations du quotidien dans notre environnement. C'était pour moi un bel exemple de l'utilité de la sociologie : décrypter le monde.

BIBLIOGRAPHIE

Alber, Alex. « Tutoyer son chef. Entre rapports sociaux et logiques managériales ». *Sociologie du travail*, 5 mars 2019.

Alter, Norbert. « Mouvement et dyschromies dans les organisations ». *L'Année sociologique* Vol. 53, n° 2 (2003) : 489-514.

Alter, Norbert. « Préface à la quatrième édition ». *Références*, 21 juin 2019, 5-13.

Alter, Norbert. *Sociologie du monde du travail*, 2018.

Anact, *L'entreprise libérée (Synthèse documentaire)*, Anact/VMI, 09/2015.

Archambault, Édith. « Le travail associatif, Matthieu Hély, Maud Simonet. Presses universitaires de Paris-Ouest, 2013 ». *RECMA* n° 330, n° 4 (2013) : 124-26.

Beaud, Stéphane. *La France des Belhoumi, Portraits de famille (1977-2017)*, Éditions la découverte Poche, 2020, (2018 pour la première édition).

Becker, Howard Saul. *Écrire les sciences sociales : [commencer et terminer son article, sa thèse ou son livre]*, 2013.

Becker, Howard. *À San Francisco, quand mon quartier fait l'expérience de la pandémie*. AOC, 13.04.2020.

Beecher, Jonathan, Hélène Perrin, et Pierre-Yves Pétillon. *Fourier : le visionnaire et son monde*. Paris : Fayard, 1993.

Boussard, Valérie. *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*. Perspectives sociologiques. Paris : Belin, 2008.

Bouzou, Nicolas. « Management : la confiance plus que la transparence ». *Constructif* n° 51, n° 3 (2018) : 39-42.

Brugailles, Frédéric, et Clément Brochot. « Faire l'expérience de la contribution. Une recherche-action sur l'intégration des nouveaux dans l'entreprise collaborative ». *Nouvelle revue de psychosociologie* n° 27, n° 1 (27 juin 2019) : 95-107.

Carney, Mac M, et Isaac Getz. *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris : Fayard, 2012.

Chabanet, Didier, Rodolphe Colle, Isabelle Corbett-Etchevers, Christian Defélix, Céline Perea, et Damien Richard. « 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* n° 19, n° 4 (12 décembre 2017) : 55-65.

Clot, Yves. *Le travail à cœur*. La Découverte, 2015.

Colle, Rodolphe, Isabelle Corbett-Etchevers, Christian Defélix, Céline Perea, et Damien Richard. « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? » *Management Avenir* n° 93, n° 3 (20 juin 2017) : 161-83.

Cottin-Marx, Simon. « V. Les associations : des mondes du travail ». *Repères*, 23 mai 2019, 87-112.

Coutrot, Thomas. *Libérer le travail : pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Paris : Éditions du Seuil, 2018.

Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Sociologie politique. Paris : Éditions du Seuil, 1977.

Dejours, Christophe. « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition ». *Travailler* n° 25, n° 1 (10 mars 2011) : 15-27.

Dejours, Christophe. *Le choix souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Montrouge : Bayard, 2016.

Detchessahar, Mathieu. « L'énigme de la responsabilité dans les organisations : l'enjeu du dialogue ». *Sociologie du travail* 61, n° Vol. 61-n° 2 (1 juin 2019).

Devereux, George, et Weston La Barre. *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Traduit par Hourya Sinaceur. Champs essais 1038. Paris : Flammarion, 2012.

Dortier, Jean-François. « L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? » *Sciences Humaines* n° 279, n° 3 (24 mars 2016) : 31-31.

Dubar, Claude, Pierre Tripier, et Valérie Boussard. « Chapitre 8 - Les cadres en France, un groupe professionnel ? » *U*, 2015, 189-98.

Dufour, Lucas, et Delphine Lacaze. « L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel ». *Revue de gestion des ressources humaines* n° 75, n° 1 (2010) : 16-29.

Enriquez, Eugène. « 2. Les sources du pouvoir ». *Sociologie clinique*, 2007, 33-54.

Eustache, Dominique. *Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés*. Marseille : Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications, 1996.

Eustache, Dominique. « Politique salariale, régulation et échange social ». *Revue française de sociologie* 42, n° 2 (2001) : 295-326.

Getz, Isaac. « La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? » *Annales des Mines - Gérer et comprendre* n° 108, n° 2 (2012) : 27-38.

Gilbert, Patrick, Ann-Charlotte Teglborg, et Nathalie Raulet-Croset. « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? » *Annales des Mines - Gérer et comprendre* n° 127, n° 1 (17 mars 2017) : 38-49.

Hély, Matthieu. « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire ». *Sociétés contemporaines* n° 69, n° 1 (1 mars 2008) : 125-47.

Hély, Matthieu. « Conclusion. Une nouvelle fraction du salariat : les travailleurs associatifs ». *Le Lien social*, 2009, 261-77.

Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France, 2009.

Holtz, Théo. « Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* Vol. XXIII, n° 56 (29 septembre 2017): 125-40.

Karsenty, Laurent. *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, 2019.

Lallement, Michel. *L'âge du faire : hacking, travail, anarchie*. Parigi : SEUIL, 2015.

Lallement, Michel. *Le travail sous tensions*. Auxerre : Sciences humaines, 2010.

Laloux, Frédéric. *Reinventing Organizations, Vers des communautés de travail inspirées*. Diatino., 2015.

Latour, Bruno. « Avant-propos ». *TAP / Anthropologie des sciences et des techniques*, 2003, 7-10.

Lazuech, Gilles. « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? » *Formation emploi* n° 95, n° 3 (2006): 5-5.

Lederlin, Fanny. « Télétravail : un travail à distance du monde ». *Études* Novembre, n° 11 (30 octobre 2020) : 35-45.

Marx, Karl, et Friedrich, Engels. *Manifeste du parti communiste*. Sociales, 1967.

Mendras, Henri et Étienne, Jean. *Les grands auteurs de la sociologie, Tocqueville, Marx, Durkheim, Weber*. Hatier, 1996.

Observatoire national de l'économie sociale et solidaire (France), Danièle Demoustier, Jean-François Draperi, Manon Lambert, Anne Fretel, Laëticia Lethielleux, Lisa Pleintel, et al. *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, 2020.

Pagis, Julie. « Chapitre 5/Changer sa vie pour changer la vie ? La politisation de la sphère privée ». *Académique*, 2014, 181-218.

Rodet, Diane. Jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée : articuler activité professionnelle et convictions dans un engagement professionnalisé. *La revue de l'IRES*, n° 99 - 2019/3.

Simonet, Maud. *Chapitre 11 - Le monde associatif : entre travail et engagement. Sociologie du monde du travail*. Presses Universitaires de France, 2012.

Ughetto, Pascal. *Organiser l'autonomie au travail : travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... L'activité à l'ère de l'auto-organisation*, 2018.

Le Bonheur au travail. Documentaire de Martin Meissonnier. Production : ARTE France, RTBF, Campagne Première. France, 2014, DVD, 90 mn.

ANNEXES

Liste des annexes :

Guide d'entretien

Convention 2098

Diaporama sur les salaires

Guide d'entretien salariés Hespul

Avant de te poser quelques questions liées à ton travail à Hespul de manière générale, peux-tu me dire en quelques mots qui tu es ?

1. Parcours : cursus scolaire, formation et autre expérience professionnelle.

Peux-tu me raconter ton parcours scolaire et ce que tu as fait avant d'arriver à Hespul ?

- Comment ça s'est passé à l'école ?
 - Qu'as-tu suivi comme formation (Universitaire ou professionnelle)
 - Quelles ont été tes expériences professionnelles avant Hespul ?
- Ou as-tu eu d'autres expériences professionnelles ?

2. Ton arrivée à Hespul ?

Comment es-tu arrivé à Hespul ? et comment ça s'est passé ?

- Choix clair ou opportunité ?
- Qu'est-ce qui t'a motivé dans cet emploi ?
- Raconte-moi ton arrivée à Hespul ? l'entretien ?
- Qu'est-ce qui t'a marqué les premiers temps ?

3. Ton travail aujourd'hui

Parle-moi de ton activité.

- Peux-tu me décrire une journée de travail ?
- Qu'est-ce qui te plaît de manière générale dans ton travail ? qu'est ce qui te déplaît dans ton travail ?

Comment se passe les relations avec tes collègues ?

As-tu des relations avec tes collègues en dehors de ton travail ?

Comment se passent les relations avec ton coordinateur ? avec la coordination ? avec la direction ? avec le CA ?

As-tu des entretiens annuels ? comment ça se passe ?

As-tu évolué ?

Si oui : à quel niveau ?

Si non : comment l'expliques-tu ?

Comment parles-tu de ton travail dans ton entourage ? Et ton entourage, comment voit-il ton travail ?

Quand tu rencontres une difficulté dans ton travail, comment ça se passe ?

4. Le mode d'organisation d'Hespul

Peux-tu me parler de l'organisation d'Hespul ?

- comment se prennent les décisions ? qui décide ?
- comment communiquez-vous en interne ?
- comment se répartissent les responsabilités ?

Comment te sens-tu vis-à-vis de ce mode d'organisation ? te convient-il ?
Comment qualifierais-tu le fonctionnement d'Hespul ?

Comment s'est passé l'évolution d'Hespul au fil du temps ? y a-t-il eu des périodes particulièrement marquantes pour toi ? ou particulièrement difficiles ?

Selon toi y a-t-il une culture spécifique à Hespul ?

Qu'est-ce qu'il serait important de faire évoluer à ton avis ?

5. La politique salariale

Sais-tu comment les salaires sont définis ? connais-tu la grille ? la comprends-tu ? es-tu d'accord avec ?

Comment définirais-tu la politique salariale d'Hespul ?

Comment s'est passée la négociation de ton salaire à ton arrivée ?

Avais-tu un salaire équivalent ?

Ton salaire a-t-il augmenté depuis ton arrivée ? comment cela s'est passé ?

Est-ce qu'il vous arrive de discuter de salaires entre collègues ?

Et au niveau familial comment ça se passe ?

Essayer de rebondir sur la satisfaction ou l'insatisfaction liée au salaire... à t'entendre on dirait que...

6. Les conditions de travail (ce point pourrait être abordé avant celui des politiques salariales)

Comment juges-tu les conditions de travail à Hespul ?

- Temps de travail
- Lieu, Espace
- Ambiance

Reconnaissance au travail : Te sens-tu reconnu-e pour le travail que tu effectues ?

Questions finales :

Peux-tu me raconter un moment marquant de ta vie professionnelle ?

Y a-t-il un élément dont nous n'avons parlé que tu considères intéressant à mentionner ?

Si problème mentionné relancer par :

- *Que s'est-il passé concrètement ? → plus de précisions*
- *Quelles questions cela te pose ? → inviter à parler de soi*

Résumé

Ce mémoire de sociologie des organisations prend racine dans un double questionnement autour des freins et leviers du fonctionnement interne des organisations et des « nouvelles formes d'organisations ». La particularité de ce travail est d'effectuer une recherche sans partir d'un problème, mais de « seulement » vouloir comprendre, à l'aide de la sociologie, le fonctionnement d'une organisation peu ordinaire.

Cette monographie d'une association écologique fonctionnant en mode horizontal, montre comment elle s'est construite, son fonctionnement concret dans le quotidien et ce que cela produit pour les individus et collectifs qui la composent.

La première partie du mémoire expose le cadre de la recherche. L'association présente différentes influences qui font l'objet d'une analyse : la vision politique des énergies renouvelables, la gestion au sens large, la forte présence des ingénieur·es et la rencontre avec le « modèle Opale ».

La revue de la littérature définit les principales notions auxquelles les nouvelles formes d'organisation font référence (« entreprise libérée » (GETZ, 2012), « holacratie », « organisation Opale » (LALOUX, 2015)). Un regard est porté sur leur lien avec l'évolution de l'organisation du travail. Leurs caractéristiques, leurs avantages et limites sont analysés selon le prisme de la recherche.

Cette étude démarre par une phase d'observation participante. Des entretiens semi-directifs sont réalisés avec 14 salarié·es (sur les 32 que compte l'association) aux métiers, fonctions et niveaux de responsabilité différents. Pendant le confinement du printemps 2020, 7 volontaires sont interrogés, par téléphone, afin que cette période peu ordinaire soit prise en considération. Cette enquête dans le quotidien d'une organisation, accorde une large place à la parole des salarié·es et examine de nombreux exemples concrets, comme la gestion d'un licenciement ou la négociation autour d'une prime collective.

La seconde partie est consacrée à la découverte des salarié·es et leur organisation du travail. L'enquête montre en quoi la question du sens du travail est importante, notamment au travers de la thématique « énergies renouvelables ». L'intégration est vécue très différemment : pour certain·es l'apprentissage d'un travail en grande autonomie est source de satisfaction, pour d'autres c'est compliqué, et ils restent parfois marqués par des expériences éprouvantes. Une formation interne est proposée aux nouveaux et nouvelles, mais la capacité à solliciter l'aide de ses collègues s'avère être un élément clé de cette période d'apprentissage à travailler différemment.

Le directeur, également cofondateur de l'association, occupe une place particulière tant du fait de son statut que de sa personnalité. Il dispose d'une importante expertise et il porte une vision politique affirmée autour des énergies renouvelables. Les salarié·es peuvent avoir besoin de son aval pour avancer dans leurs projets, il leur faut alors enrôler (LATOURET, 2003) leur directeur et finalement s'adapter à son caractère parfois colérique. Ce directeur a un rapport ambivalent au pouvoir et à la domination. On découvre toutefois que des lieux de négociations internes existent et laissent de la place à des contre-pouvoirs individuels et

collectifs qui peuvent l'emporter. Dans des espaces collectifs très horizontaux, le directeur joue parfois un rôle décisif du fait de son leadership.

Le travail s'organise en groupes métier et en groupes projet. L'équipe est structurée en pôles autour de coordinateurs et coordinatrices qui assurent le suivi humain et participent à une instance collective appelée « la coordination ». C'est, pour les membres, un lieu d'échange entre paires sur leurs rôles, fonctions et difficultés. C'est aussi un espace qui est convoité du fait de l'intérêt que présente la fonction de coordinateur et de l'évolution professionnelle qu'elle permet. La coordination n'a pas vocation à prendre de décisions stratégiques. Pourtant, dans les faits, on voit que c'est un espace de décision même si ce n'est pas le seul. L'effort d'explicitation, auprès du reste de l'équipe, est apprécié et permet d'apporter de la transparence à cette instance jugée trop opaque par quelques un-es.

Une troisième partie traite la question de l'épanouissement au travail. L'enquête montre que la majorité des salarié-es sont autonomes et responsables, on leur fait confiance et, dans l'ensemble, ils progressent vite. Toutefois, pour quelques personnes, ces modalités de fonctionnement leur conviennent moins.

La façon dont est mise en pratique la gestion du temps de travail est considérée comme un atout de cette organisation. Des outils de suivi sur mesure et créés en interne, permettent un suivi de gestion performant et sont appréciés par les salarié-es. Un des principes est de ne pas dépasser le temps de travail légal, ce qui laisse du temps personnel. Toutefois, le « surtravail » existe, notamment chez les coordinateurs et coordinatrices.

Il est possible de faire du télétravail, cela permet notamment d'habiter à la campagne. Il est organisé de manière à préserver les temps et le travail en collectif, même si une personne explique y renoncer du fait d'un fort risque de perte de lien social. Pendant le confinement du printemps 2020, le télétravail généralisé s'est mis en place rapidement et n'a pas posé trop de difficultés car les outils numériques étaient déjà disponibles. Une attention est portée sur les transformations plus profondes que ce nouveau fonctionnement engendre.

La dernière partie aborde la politique salariale. Celle-ci est conçue pour être en accord avec les valeurs de l'association. Elle reste classique mais elle présente des particularités comme la non prise en compte des diplômes ou de l'ancienneté. Pour un même travail, les personnes doivent avoir le même salaire. Les augmentations sont décidées par la coordination, par principe les négociations individuelles ne sont pas de mise. Cette association est tout de même confrontée à des dilemmes : alors que les salaires qu'elle propose sont supérieurs à ceux du secteur associatif, ils sont très inférieurs à ceux du marché pour les ingénieurs. Afin de disposer de compétences dont elle a besoin, elle est parfois amenée à recruter « hors grille ». Si l'enquête ne démontre pas de fortes revendications salariales, les niveaux de rémunération ne permettent pas aux plus jeunes d'entrer dans la vie active très sereinement.

Dans la conclusion, les points communs entre cette association et les « nouvelles formes d'organisations » sont synthétisés et quelques propositions sont avancées pour continuer de renforcer le fonctionnement de l'association : expérimenter l'évaluation collective du travail selon les préconisations de Dejours (2011) ; se faire confiance et continuer à construire son propre fonctionnement ; mettre davantage en valeur ce mode d'organisation pour montrer

que c'est dans le quotidien ordinaire que se mettent en place les modes de fonctionnement peu ordinaires.