

Les départs d'une organisation :
Une manifestation de l'idéal au travail

*Récit d'une intervention sociologique
dans une entreprise dite libérée*

Mémoire de Master 2, Mention Sociologie
Parcours Sociologie et Développement des Organisations
Année universitaire 2020 – 2021 - Soutenance année universitaire 2021 – 2022

Autrice : Christel Décatoire – christel.decatoire@gmail.com – 06 85 56 08 48
Directeur de mémoire : Bruno Milly
Autres membres du jury : Gilles Herreros, Inès Modolo

Remerciements

J'ai reçu comme un cadeau l'accueil et la générosité des partages des membres de l'équipe de la Cordée au cours de la vingtaine d'entretiens réalisés entre novembre 2020 et mars 2021. Je remercie donc toute l'équipe de la Cordée, et en particulier Inès Modolo et Jérémie David, qui m'ont ouvert les portes de leur organisation et ont accompagné l'intervention de bout en bout, répondant toujours de manière positive à mes sollicitations. J'espère qu'en retour, ce travail d'enquête et d'analyse sera utile à l'équipe et au projet de la Cordée.

Je remercie également mon directeur de mémoire et professeur, Bruno Milly, co-responsable du Master 2 SDO de l'Université de Lyon 2, dont la qualité de l'accompagnement et du soutien dans cet exercice n'a d'égal que l'humour et l'engagement qui animent ses enseignements.

Ma gratitude va également à tou-te-s les intervenant-e-s, collègues et membres de l'équipe du Master SDO qui ont rendu cette découverte de la sociologie possible et passionnante, malgré les complications résultant de la pandémie de Covid-19.

Mes remerciements vont aussi à Gilles Herreros dont les travaux ont largement inspiré « mon chemin en sociologie » ainsi que cette intervention et qui m'a fait l'honneur de participer au jury de soutenance.

Ce travail d'enquête et d'analyse a également été nourri, chemin faisant, par les multiples échanges et encouragements de mon entourage personnel et professionnel, notamment au sein d'Oxalis SCOP. Merci à toi qui te reconnaîtras ici !

Table des matières

Note à l'attention des lectrices et lecteurs	4
Introduction.....	5
PARTIE I : LES CADRES DE L'INTERVENTION.....	11
Préambule : D'où je parle : parcours et quête de sens professionnelle	11
1. CHOIX ET PARTIS PRIS EN AMONT DE L'INTERVENTION	13
1.1. Pourquoi la sociologie d'intervention ?.....	13
1.2. Les critères de choix du terrain de l'intervention.....	15
2. PRESENTATION DE LA CORDEE.....	18
2.1. Entrer dans l'univers du coworking.....	18
2.2. La Cordée ou travailler autrement	19
2.3. Une organisation en transformation	20
2.4. Une entreprise dite libérée	21
2.5. La figure centrale du couteau suisse	25
2.6. Une entreprise de l'économie sociale et solidaire ?	30
3. COMMANDE, DEMANDE ET CONTRACTUALISATION	31
3.1. « La demande n'est pas la commande »	31
3.2. La contractualisation du cadre de l'intervention	33
3.3. Le lancement de l'enquête	34
4. METHODOLOGIE	36
4.1. Enquêter dans les organisations en période de pandémie	36
4.2. La sociologie d'intervention en pratique.....	37
4.3. Présentation des enquêté·e·s.....	38
4.4. Entretiens, observation et documentation	40
4.5. Plusieurs temps de récits, plusieurs visions de l'organisation	41
5. LES CADRES THEORIQUES POUR PENSER LES DEPARTS	42
5.1. Une approche pluridisciplinaire : les départs vus par.....	42
5.2. L'idéal au travail.....	48

PARTIE II : RESTITUTION ET ANALYSE PAR LE PRISME DE L'IDEAL AU TRAVAIL	53
1. LA RESTITUTION	53
1.1. Le contexte de la restitution.....	54
1.2. Le théâtre de l'enquête : premier rôle pour le couteau suisse sur fond de transformation organisationnelle	55
1.3. Les trajectoires professionnelles des salarié·e·s de la Cordée	56
1.4. Quitter la Cordée	61
1.5. Comment améliorer les processus de départ : les propositions des salarié·e·s	70
1.6. Une typologie des salarié·e·s face aux départs	77
2. LES DEPARTS DE LA CORDEE, UNE MANIFESTATION DE L'IDEAL AU TRAVAIL	80
2.1. De l'idéal à la norme d'idéal : quelques concepts	80
2.2. Un collectif en quête d'idéal.....	82
2.3. Le travail prescrit du couteau suisse	86
2.4. L'absence de prescription et de contrôle, un mal pire que la normalisation de l'idéal ?	93
2.5. Les couteaux suisses face à la norme idéalisée	94
3. LES DEPARTS DANS UNE ENTREPRISE DITE LIBEREE	99
3.1. L'organisation libérée : un contexte organisationnel renforçant la normalisation de l'idéal ? ..	99
3.2. L'organisation libérée : un contexte organisationnel protecteur ?.....	105
 Conclusion	 108
Bibliographie.....	118
Sitographie.....	120

Note à l'attention des lectrices et lecteurs

Nous tenons en préambule à informer le lectorat de trois partis pris dans l'écriture du présent mémoire :

Le premier concerne l'usage de l'écriture inclusive. Le choix de ce style semblait ici s'imposer afin de rendre visibles les femmes qui constituent majoritairement le panel des enquêté·e·s ainsi que le collectif des salarié·e·s de la Cordée.

Ensuite, dans le propos qui suivra, nous nous exprimerons tantôt en « je », tantôt en « nous ». Le premier pronom sera utilisé pour évoquer les points de vue de Christel Décatoire, en tant que sujet apprenant et en tant que professionnelle. Le « nous » dit de modestie sera quant à lui employé pour restituer les résultats de l'intervention et l'analyse, comme c'est l'usage dans ce type d'écrits.

Enfin, nous avons pris auprès des enquêté·e·s un engagement de confidentialité que nous tenons à honorer. Nous avons par ailleurs fait le choix de donner des prénoms d'emprunts aux enquêté·e·s afin que les verbatim soient mieux incarnés. Cependant, quand la confidentialité du propos nous a semblé menacée, nous avons fait le choix de totalement anonymiser les citations. A noter quelques exceptions à ce principe : dans l'introduction, nous avons conservé les prénoms réels de nos interlocuteur et interlocutrice, nos discussions ayant fait l'objet d'un partage ultérieur avec l'ensemble de l'équipe et ne revêtent donc pas un caractère confidentiel. Nous n'avons pas non plus masqué les identités des fondateur, fondatrice et dirigeants qui sont de notoriété publique.

Introduction

Lyon, 14 octobre 2021, 8h45 : premier rendez-vous dans une Cordée.



Entrer dans une Cordée

La façade est discrète mais l'adresse m'est rapidement confirmée par le logo coloré et évocateur de la Cordée – trois petits personnages qui se donnent le bras, rappelant trois maillons d'une chaîne : je suis arrivée à bon port, un peu en avance. La porte est close, je frappe. J'aperçois par la baie vitrée un homme d'environ trente-cinq ans quitter sa table de travail pour venir m'ouvrir. J'indique que je viens rencontrer Inès, qui est en charge de l'espace aujourd'hui. Il me répond qu'elle n'est pas encore arrivée mais qu'elle ne devrait pas tarder. Il s'appelle Loïc et est adhérent à la Cordée. Il me demande si je suis déjà venue et propose de me faire faire le tour des lieux.

Je trouve d'emblée que l'endroit a un certain cachet, mélangeant styles ancien et moderne, dans un esprit loft que je retrouverai dans d'autres espaces de coworking de la Cordée. Les peintures aux couleurs vives du logo de la Cordée égayent les murs et contrastent avec les pierres et poutres apparentes. Je repère rapidement les confortables fauteuils Voltaire qui ont été chinés pour meubler l'espace détente du lieu. Malgré le mur d'escalade qui me fait face, pas de doute, nous sommes bien dans un lieu de travail : dans une grande salle évoquant un open-space, autour de longues tables jalonnées de prises électriques, sont installées des personnes – les fameux-euses encordé-e-s – concentrées sur leur ordinateur, souvent casque sur les oreilles. Quelques-un-e-s chuchotent mais le calme règne.

Loïc me montre également les petites cabines dans lesquelles on peut s'isoler pour téléphoner ainsi que les salles de réunion, sobres et classiques, équipées de paperboards. Nous terminons par la cuisine, point névralgique du lieu, où se partagent repas, pauses café et moments conviviaux. Loïc m'invite à me servir une boisson en attendant mon rendez-vous et me quitte en indiquant que l'on pourra poursuivre nos échanges si je participe au déjeuner.

Guidée par des affichettes au ton humoristique, je me prépare un thé que je choisis parmi un large assortiment de thés en vrac, biologiques et équitables, en libre-service. Je poursuis seule mon exploration et m'intéresse aux affichages : des photos tout sourire des récents encordé-e-s, le mode d'emploi pour changer le rouleau de l'essuie-main de la cuisine, un tableau noir annonçant une soirée jeux de société, une permanence comptabilité, un déjeuner à thème ou encore rapportant quelques bons mots d'encordé-e-s, introduits par la petite expression rituelle « #entenduàlaCordée »... Le ton est informel, joyeux voire potache. Quelques messages viennent néanmoins rappeler les règles de vie commune : les règles sanitaires bien sûr – pandémie Covid oblige – mais également quelques recommandations pour l'usage et le rangement de la vaisselle, l'utilisation de l'imprimante...



La Cordée République à Villeurbanne (69)

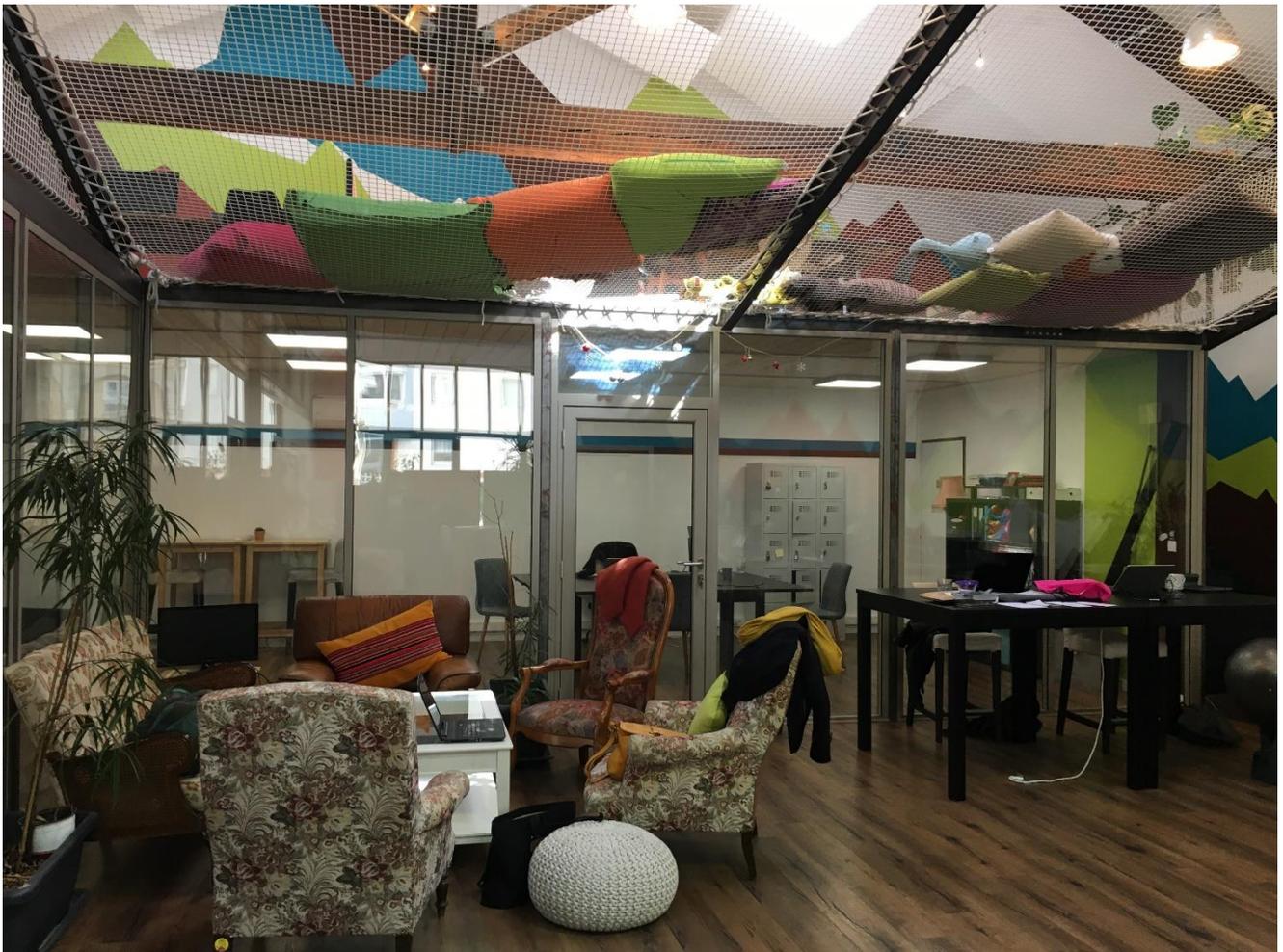
Je retourne dans l'espace cuisine et m'installe à la grande table que rejoignent deux jeunes femmes pour partager leur café du matin. Nous nous présentons : prénom, activité. Le tutoiement est immédiat. J'explique mon projet d'enquête. La discussion se poursuit sur le travail indépendant, le lien avec des collectifs de professionnel-le-s.

Mon rendez-vous arrive. Inès se sert un thé, nous faisons connaissance de manière informelle dans l'espace cuisine avant de rejoindre les généreux fauteuils de l'espace détente où nous réaliserons notre entretien.

En quête d'une intervention

Inès est en charge des affaires sociales, juridiques et financières à la Cordée mais également, parce que cela l'intéresse, des relations avec les milieux universitaires et de la recherche. C'est à ce titre qu'elle a accepté de me rencontrer, suite à ma sollicitation pour réaliser un mémoire en sociologie des organisations à la Cordée.

Je lui expose mon projet : réaliser une intervention dans une organisation du secteur de l'économie sociale et solidaire participant à réinventer le rapport au travail. Inès me confirme que je suis au bon endroit : le coworking est pour la Cordée une manière de soutenir le développement de formes de travail non salariées, comme le travail indépendant, en rompant l'isolement des travailleur-euse-s et en favorisant la création de solidarités.



La Cordée Jean Macé à Lyon

C'est également un moyen de favoriser l'émergence de modalités de travail plus souples que le classique « 9h-18h » dans un bureau, permettant notamment un meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. J'apprends par ailleurs que depuis trois ans, l'organisation s'est donné l'ambition de devenir une « entreprise libérée » : elle a cassé la traditionnelle pyramide organisationnelle pour y substituer une structure en cercles, au sein desquels chaque salarié-e est maintenant habilité-e à prendre des décisions en toute autonomie sur son périmètre de responsabilité.

Je sonde ensuite Inès sur les problématiques traversant l'organisation qui pourraient faire l'objet d'une commande : gestion de conflit, prise de décision, motivation des salarié-e-s... Plusieurs thématiques émergent. Nous convenons de préciser le sujet de l'enquête dans le cadre d'une discussion avec d'autres membres de l'équipe. Inès conclut ce premier échange en donnant son accord pour que je réalise mon travail d'enquête à la Cordée : « J'ai le droit de décider, donc, voilà [elle tape sur son genou], c'est décidé ! ». Nous nous reverrons quelques jours plus tard, en visioconférence avec Jérémie, le dirigeant de la Cordée. La discussion qui s'engage entre Jérémie et Inès, alimentée par mes questions, permet d'identifier un sujet concret à la croisée des trois thématiques mentionnées précédemment : « le processus d'exclusion » (sic) ou bien : « comment faire en sorte que les départs de la Cordée se passent mieux ». Plusieurs départs conflictuels récents, des départs annoncés

dans les prochains mois dont celui de Julie la fondatrice : l'actualité de l'organisation semble offrir à la fois suffisamment de matière sur le sujet et un climat interne suffisamment apaisé pour aborder ce « sujet qui fait peur » (sic) et sur lequel mes interlocuteur·trice·s pensent qu'il y a « un besoin de clarté » (sic) :

« A chaque fois qu'il y a un départ on s'améliore selon moi mais il y a un constat partagé, parfois diffus, mais assez explicite, qu'on a encore besoin de s'améliorer d'une manière ou d'une autre. On a le sentiment qu'on n'est pas au niveau de ce qu'on devrait être. » Frédéric (arrivé avant 2018)

Nous nous mettons enfin d'accord sur la formulation suivante de la commande :

« COMMENT AMELIORER LES PROCESSUS DE DEPARTS, VOLONTAIRES ET INVOLONTAIRES, DE LA CORDEE ? »

« La Cordée, c'est une organisation trop bien, pourquoi on la quitte ? » (sic)

Dans une approche gestionnaire, on pourrait imaginer, pour répondre à ce « comment », la définition d'un « dispositif de procédé » (Dujarier, 2017, p. 20) décrivant « quel chemin emprunter et selon quelles étapes » accompagner le projet d'un·e salarié·e de quitter l'entreprise ou bien mettre en œuvre une décision de licenciement des dirigeant·e·s.

Mais la sociologie des organisations nous invite à aller plus loin et à examiner ce que les départs révèlent des dynamiques qui traversent une organisation et donc notamment quelles en sont les causes, les racines. En général, une démission amène en effet à se poser les questions suivantes : pour quelles raisons une personne choisit-elle de quitter son employeur ? Est-ce que cette décision s'inscrit dans une trajectoire personnelle et/ou professionnelle singulière ? Ou bien est-elle une critique en creux du fonctionnement de l'organisation ? Le cas échéant, pour quelles raisons cette personne ne trouve-t-elle plus satisfaction ou intérêt dans son travail ? Qu'est-ce que cela peut dire de l'organisation du travail, des conditions de travail, de l'état du collectif des salarié·e·s, de la capacité des dirigeant·e·s et managers à accompagner le parcours professionnel des employé·e·s ? ... Dans le cas d'un licenciement, qui est généralement vécu comme un échec par les deux parties, on se demande également quels facteurs ont pu conduire à cette situation de désaccord insoluble voire de conflit.

Dès les premiers entretiens, la question du pourquoi a également été amenée par les enquêté·e·s : « La Cordée, c'est une organisation trop bien, pourquoi on la quitte ? ». Ces mots disent une incompréhension, un ébahissement, un étonnement. La Cordée est une entreprise qui semble en effet, de prime abord, désirable et vertueuse. Tout d'abord, par son projet de transformation du rapport au travail, elle répond à la « quête de sens » qui meut les travailleur·euse·s d'aujourd'hui¹ – aspiration renforcée par la crise sociale engendrée par la pandémie de Covid-19. Ensuite, en adoptant la philosophie de l'entreprise libérée, elle promet à ses salarié·e·s autonomie et réalisation par le travail. Enfin, le collectif des salarié·e·s est gouverné par le désir de « prendre

¹ Site internet de l'Apec sur la quête de sens au travail, consulté le 21 décembre 2021

soin les uns des autres » (sic), par les principes de la bienveillance et de la communication non-violente. La Cordée apparaît donc comme une organisation alternative attrayante sur un marché du travail marqué par l'augmentation des « violences ordinaires » (Herreros, 2012) dont le burn-out est devenu le symptôme emblématique. Pourquoi certain·e·s salarié·e·s décident-ils·elles alors de la quitter ?

Les départs par le prisme de l'idéal au travail

Ce questionnement nous semble pouvoir être élargi aux secteurs économiques et aux formes organisationnelles qui se présentent comme des alternatives à l'économie capitaliste et aux organisations hiérarchiques conventionnelles. Ainsi, le secteur de l'économie sociale et solidaire porte l'ambition d'une économie plus respectueuse des hommes, des femmes et de l'environnement. Et les formes d'organisations alternatives qui s'y développent, telles que les coopératives, associations ou encore les modèles « a-hiérarchiques » (Fronty, Rochard, 2020, p.8) que sont la sociocratie ou l'holocratie, portent la promesse d'un fonctionnement démocratique et d'une émancipation des travailleur·euse·s. Ces alternatives se présentent comme des utopies collectives à faire advenir par le travail. Cette aspiration transformatrice des organisations de l'économie sociale et solidaire est synthétisée par les mots du sociologue Jean-François Draperi qui qualifie ce secteur d'activité d'« utopie non-violente de transformation sociale » (Draperi, 2003, p.10).

Contribuer à la réalisation de cet idéal social est souvent porteur de sens et source de motivation pour la plupart des travailleur·euse·s qui font exister ces organisations alternatives et secteurs économiques dits alternatifs. Pourtant, un jour, ils·elles décident de quitter leur emploi. Que nous enseignent leurs départs ? Que disent-ils des dynamiques qui traversent ces secteurs économiques alternatifs et ces formes organisationnelles atypiques ? Que montrent-ils du rapport à l'idéal qui anime ces collectifs de travail ? Inscrivant l'enquête à la Cordée dans les champs plus larges de l'économie sociale et solidaire et des organisations dites alternatives, traversés par un désir d'utopie, dans ce mémoire, nous proposerons de regarder les départs et l'organisation de la Cordée par le prisme de l'idéal, compris comme un modèle de perfection inatteignable qui guide l'action et/ou une représentation d'un monde idéal. Pour ce faire, nous nous appuyerons principalement sur une recherche en sociologie clinique réalisée par M.-A. Dujarier et restituée dans l'ouvrage intitulé *L'idéal au travail* (2012) dans lequel la sociologue décrypte le phénomène de normalisation de l'idéal qui traverse les organisations contemporaines. Le cas de la Cordée nous a amenée à nous intéresser en particulier à la manière dont l'idéal façonne l'activité et les prescriptions qui l'encadrent. Les attentes professionnelles définies par et pour ces travailleurs et travailleuses en quête d'idéal restent-elles ancrées dans l'activité réelle ? Sont-elles vécues comme réalistes ? Ou bien, infiltrées par un désir d'utopie, mettent-elles les salarié·e·s dans la situation de contempler un travail inexorablement insuffisant, insatisfaisant ou inachevé ?

Un point de vue original sur les départs dicté par l'accès au terrain

Le dispositif méthodologique mis en œuvre dans le cadre de cette intervention a principalement consisté à mener des entretiens semi-directifs avec l'ensemble des salarié·e·s de la Cordée . Ainsi, alors que la plupart des écrits sociologiques et académiques sur les départs et autres mobilités professionnelles s'intéressent surtout aux points de vue de celles et ceux qui quittent une organisation, dans le cadre de cette intervention, nous nous sommes penchée quasiment exclusivement sur les vécus et discours des travailleurs et travailleuses qui restent. C'est de l'accès aux enquêté·e·s que résulte ce positionnement original : les salarié·e·s de la Cordée en poste au moment de l'enquête étaient en effet une population plus facilement mobilisable, car intéressée, que les ancien·ne·s salarié·e·s de l'organisation. Mais il serait regrettable que cette raison pratique fasse apparaître ce point de vue comme un choix par défaut alors qu'il nous semble présenter un intérêt certain. Il donne en effet la parole à celles et ceux qui sont les témoins les plus proches de ces situations de départs, celles-ci constituant des expériences de travail qui ont, très vraisemblablement, des effets sur l'organisation. Par ailleurs, dans les yeux des salarié·e·s qui restent, chaque départ préfigure, par projection, leur propre départ. Ainsi comprendre ce que les départs font à celles et ceux qui restent semble de prime abord une manière intéressante de préparer ceux à venir.

Un double fil directeur

Deux fils rouges structurent ce mémoire : le premier, celui de l'intervention, dont il sera principalement question dans la première partie du mémoire ; le second, la problématique au cœur de l'intervention, celle des départs, examinée notamment par le prisme de l'idéal au travail, et qui sera principalement développée dans la seconde partie du mémoire. Ainsi, dans la première partie, nous expliquerons notre choix de mettre la sociologie d'intervention au cœur de ce travail de mémoire et raconterons la recherche de la commande et l'explicitation des demandes. Nous présenterons par ailleurs l'organisation de la Cordée, le dispositif méthodologique mis en œuvre ainsi que les cadres théoriques qui nous ont aidée à penser et à analyser la question des départs. La seconde partie du mémoire commencera par la présentation de la restitution de l'enquête faite à l'équipe de la Cordée, puis se poursuivra par une analyse de la problématique par le prisme de l'idéal au travail, laquelle sera enfin mise en perspective dans le contexte organisationnel holocratique de la Cordée.

PARTIE I : LES CADRES DE L'INTERVENTION

Préambule : D'où je parle : parcours et quête de sens professionnelle

Le présent exercice mobilisant la subjectivité de l'enquêtrice, il sera utile au lecteur de comprendre de quel point de vue je parle. Par ailleurs, une auto-analyse de mon parcours m'est apparue comme un préalable indispensable pour « prendre de la distance à l'égard de [ma]² propre inscription dans le monde social, de manière à le regarder d'un œil neuf » (Beaud, Weber, 2008, p. 42) et ainsi construire une posture d'enquêtrice « honnête ». Mon positionnement d'enquêtrice et par rapport à l'objet du mémoire est le fruit de mon parcours personnel et professionnel, de mes valeurs et de mes aspirations. En voici un aperçu :

Pour donner un tour sociologique à cette présentation, je commencerai par dire un mot de mes origines sociales : côté paternel, des aïeux ouvriers et mineurs dans le Nord de la France puis un grand-père et un père militaires. Côté maternel, une histoire paysanne teintée par l'immigration polonaise. Soutenue par ses parents qui regrettaient d'avoir quitté l'école trop tôt, ma mère obtiendra une bourse qui lui permettra de faire des études et de devenir professeure. Une famille d'extraction modeste donc, fonctionnaires sur les dernières générations, recherchant une forme d'élévation sociale par le travail et l'éducation.

L'enfant que j'étais a continué à porter les rêves familiaux d'ascension sociale : nous n'avions pas la fortune, nous n'avions pas le capital culturel, la seule voie était l'école. J'y excellais et après un baccalauréat scientifique, m'engageais dans une des filières élitistes françaises, guidée, par ma mère professeure, dans les méandres du système éducatif. Une manière de réaliser les aspirations familiales que je m'étais appropriées mais également de repousser le choix d'une véritable orientation professionnelle : les classes préparatoires économiques et commerciales offraient des études généralistes qui répondaient à mes centres d'intérêts pluridisciplinaires et à mon attrait pour l'international. Une façon aussi de me démarquer de mes parents fonctionnaires et de leurs environnements professionnels, que je me représentais comme monotones et procéduriers, en optant pour des études tournées vers le secteur privé. Cette bravade me causera ensuite bien des dilemmes.

J'intègre une prestigieuse école de commerce parisienne. Les écarts de milieux sociaux, le discours sur le travail, la réalité du monde de l'entreprise que je découvre bousculent mes repères et mes valeurs. Je terminerai mon cursus en rejoignant les chaires d'économie urbaine et d'entrepreneuriat social de l'école, formant des gestionnaires des organisations de l'intérêt général et de l'économie sociale et solidaire : une manière d'essayer de redonner un sens à mon parcours, en mettant en cohérence mes études et mon héritage familial.

Depuis lors, je n'ai eu de cesse de chercher à donner du sens à mon activité professionnelle, ce que je trouve notamment dans le fait de me sentir utile, en contribuant à des enjeux d'intérêt général qui me dépassent ou

² « Votre » dans le texte original

en prenant soin des relations humaines que je tisse dans le cadre professionnel. Cette quête de sens m'a ainsi amenée à beaucoup m'interroger sur le travail, les modèles prescrits dans le monde économique, à sa place dans ma vie, à observer ce qui s'y joue pour les individus et les collectifs... Le choix de me former en sociologie des organisations s'inscrit dans la droite ligne de ce questionnement de longue date. Il a été motivé par le désir d'enrichir mes grilles de lecture, de développer ma capacité à faire œuvre utile dans un monde du travail marqué par une « inflation de la souffrance ordinaire » (G. Herreros, 2009, p. 14) et l'espoir d'y trouver des réponses.

Après ce moment décisif qui a marqué mes études, voici comment s'est ensuite déroulé mon parcours professionnel : après un furtif passage dans un grand groupe international à l'étranger, j'ai travaillé pendant douze ans au sein de la Compagnie Nationale du Rhône, entreprise publique-privée gestionnaire de la voie navigable rhodanienne et productrice d'énergies renouvelables, œuvrant pour la transition écologique et énergétique. J'ai été fière de contribuer à ces missions et y ai connu un parcours professionnel épanouissant, qui m'a permis de développer mes compétences tout en disposant de marges de manœuvre. J'y ai occupé des fonctions opérationnelles et fonctionnelles, de chargée de développement économique, chargée d'études et de manager d'équipe.

En 2016, je décide de renouer avec un autre fil rouge de mon parcours professionnel : l'international. Je pars vivre au Danemark avec ma famille et redémarre de presque zéro sur un nouveau marché du travail, armée d'un fort désir d'exploration. C'est ainsi que j'ai travaillé à mon compte puis en tant que salariée, combinant deux emplois, l'un dans une ONG des droits humains, dans un rôle d'appui à la direction, l'autre à la Chambre de Commerce Franco-Danoise, dans des fonctions de ressources humaines – une configuration souple et riche par les sujets qu'elle couvre, dans laquelle je trouvais stimulation et liberté. J'ai par ailleurs été fortement marquée par les différences culturelles entre la France et la Scandinavie en termes de rapport au travail, postures et relations professionnelles, rapports de pouvoir, équilibre entre vie professionnelle et personnelle... Ce que j'observe et vis au Danemark m'apparaît comme plus proche de mes valeurs et de mon caractère.

De retour en France en 2019, je poursuis ma transition professionnelle et forme le projet de travailler « comme une Danoise en France ». Je saisis l'opportunité de nouvelles missions que mes employeurs danois m'offrent de mener à distance et m'installe à mon compte. Pour retrouver un ancrage français et rester reliée à un collectif, je choisis d'héberger mon activité au sein d'une coopérative d'activité et d'emploi, ce qui m'offre l'opportunité d'explorer de l'intérieur un secteur d'activité qui m'intéresse depuis longue date et que je côtoie dans mes engagements civiques et associatifs : l'économie sociale et solidaire (ESS).

Je conçois mon activité professionnelle comme une forme d'engagement social pour promouvoir et faire exister certaines valeurs. Ainsi, mon activité consiste aujourd'hui principalement à accompagner des organisations de l'intérêt général (ONG, associations, ESS), en France et en Europe. J'interviens principalement sur des sujets mobilisant des compétences de management général et de gestion de projets (stratégie, management,

ressources humaines). Ma pratique est marquée par une double approche stratégique (accompagnement de dirigeants) et opérationnelle (gestion de projets) - une dimension à laquelle je tiens beaucoup, et qui me vaut parfois le qualificatif de « couteau suisse ».

Mes études m'ont en effet formée pour faire partie de ceux que Marie-Anne Dujarier nomme les « planners » (Dujarier, 2017, p.60), qui élaborent les prescriptions politiques et gestionnaires du travail. J'y trouve un plaisir intellectuel certain. Pourtant, je n'y vois de sens que combiné à un pouvoir d'agir et à un ancrage dans le réel. J'attribue cela à mon besoin de donner une dimension matérielle et tangible à mon travail mais également à mes origines familiales et sociales : le travail de conception et celui de réalisation ont à mes yeux une égale utilité sociale et une égale valeur. Je le dois à ceux qui m'ont précédée, dont j'admire et respecte le courage et l'engagement dans le « travail bien fait » (Clot, 2010, p. 172) dans lesquels ils plaçaient leur dignité de travailleurs et de travailleuses.

C'est notamment guidée par cette aspiration à « être dans le concret », que j'abordais cet exercice de mémoire que je ne pouvais me résoudre à concevoir comme uniquement théorique et intellectuel. C'est dans la sociologie d'intervention que j'ai trouvé plusieurs résonances avec mes pratiques et aspirations.

1. CHOIX ET PARTIS PRIS EN AMONT DE L'INTERVENTION

Cette première partie expose les centres d'intérêts et les critères qui ont conduit à la réalisation d'une intervention à la Cordée. Nous expliciterons tout d'abord notre intérêt pour la sociologie d'intervention et ensuite la manière dont nous avons cherché une organisation où enquêter.

1.1. Pourquoi la sociologie d'intervention ?

Ce choix est autant la résultante d'un intérêt intellectuel et de l'adhésion à un corpus d'idées que d'une démarche pragmatique en lien avec mon activité professionnelle :

« Le sociologue opérationnel »

« Quel sociologue êtes-vous ? ». Ainsi avons-nous été collectivement interpellé-e-s lors d'un cours de la formation en sociologie. Dès les premiers mois du cursus, c'est dans la figure du « sociologue opérationnel » proposée par Marc Uhalde (2001, p. 462-463) et que Denis Bernardeau Moreau désigne comme un « praticien » (2014, p. 65), que je me suis reconnue. Celle-ci est consubstantielle de la sociologie d'intervention que Gilles Herreros décrit comme « la position qui met le sociologue en situation de venir se placer, à leur demande ou à celle de quelques-uns d'entre eux, parmi les acteurs d'une situation et ce, dans la perspective d'établir avec eux une relation d'aide » (Herreros, 2008, p. 276).

Tout d'abord, en écho à ma propre quête de sens professionnelle, j'ai été sensible au « souci d'utilité » du sociologue d'intervention, qui, selon Denis Bernardeau Moreau, « se mesure essentiellement à la capacité de ce dernier à agir directement sur les situations quotidiennes des individus » (Bernardeau Moreau, 2014, p.68).

Ensuite, je retrouvais dans cette discipline mes aspirations à combiner réflexion et action, regard stratégique et visées opérationnelles : « rapprochant autant que possibles les savoirs savants et les savoirs « profanes » » (c'est-à-dire issus de l'expérience) (Bernardeau Moreau, 2014, p.1), la démarche du sociologue d'intervention doit être une pratique « dont les perspectives sont éminemment pragmatiques et dont les effets sont tangibles » (Herreros, 2009, p. 8).

Par ailleurs, toujours dans l'optique d'ancrer cette démarche de recherche dans la pratique, j'ai été séduite par cette promesse : « l'intervention sociologique fait du sociologue beaucoup plus qu'un simple observateur du social. Il en est aussi, de plain-pied, un producteur » (Herreros, 2008, p. 267). Cette perspective répond à mon aspiration à être sur le terrain, aux côtés des acteurs et pas seulement à me cantonner à une réflexion distante sur mon objet de recherche.

Enfin, j'ai été intéressée par cette sociologie qui, selon Gilles Herreros, « va donc de pair avec les notions d'engagement et d'implication » (*Ibid.*, p. 260-261), qui résonnent avec mes aspirations à œuvrer pour un monde meilleur via mon activité professionnelle. Même si un souci d'honnêteté intellectuelle m'a fait exclure d'emblée la posture du sociologue « militant engagé dans la défense d'une cause au nom de valeurs qui l'habitent et qui guident son analyse » (Bernardeau Moreau, 2014, p.65), j'ai acquis la conviction qu'en toute chose, l'on met de soi. Aussi, j'apprécie la position assumée des sociologues d'intervention vis-à-vis de la question de l'objectivité de la recherche : celle-ci « peut-être un but, mais ce but est rarement atteint » (*Ibid.*, p.65), car « cette activité, pour savante qu'elle se revendique et se définisse, n'en est pas moins intellectuellement engagée » (Herreros, 2009, p. 229).

Dans ses grandes lignes, la sociologie d'intervention m'est donc apparue comme une discipline en cohérence avec ma propre pratique professionnelle ainsi qu'avec mes aspirations à aider et à être utile, dans une perspective pragmatique. Explorer cette approche m'a également paru intéressante dans l'optique de mettre en perspective et d'enrichir ma posture professionnelle actuelle.

Travailler la posture de « tiers » intervenant dans des organisations

Comme évoqué précédemment, depuis 2019, je travaille à mon compte et accompagne des organisations et leurs membres en tant qu'intervenante externe. Je ne fais donc pas partie du groupe des salarié-e-s de ces structures, pour autant je participe à leur mission globale. Soit en réalisant certaines tâches précises qu'ils-elles me confient dans le cadre d'un projet (ex : recrutement) ; soit en appuyant la direction dans des réflexions d'ordre stratégique (ex : élaboration de la stratégie et conception du processus de concertation associé). Si ces tâches ne sont pas nouvelles pour moi, la position l'est. Et j'ai appris qu'ajuster la posture d'intervenante tiers

aux situations rencontrées constitue un travail permanent d'analyse de la relation, mise en perspective avec les besoins des personnes accompagnées et de la mission : quel positionnement économique dans la relation client-fournisseur ? Quelles limites poser aux demandes du·de la client·e ? Comment préserver une posture de tiers dans les jeux de pouvoir et d'acteurs internes à l'organisation qui se déploient dans le cadre d'un projet ? Jusqu'où « se mouiller » dans les débats internes ?...

J'ai vu dans la sociologie d'intervention une source d'enrichissement de ce travail de construction et d'ajustement de ma posture professionnelle. En effet, la réflexion sur la posture de l'intervenant·e apparaît comme centrale et absolument déterminante en sociologie d'intervention. En témoigne par exemple l'ouvrage de Gilles Herreros *Pour une sociologie d'intervention* (Erès, 2009) qui invite le·la praticien·ne de l'intervention à placer son travail sous la figure mythologique d'Hermès, personnage trouble et ambigu, pour ne pas « négliger ni de s'autocontrôler ni de se placer sous la surveillance de ceux auprès de qui il[·elle] travaille » (*Ibid.*, p. 131). Le sociologue Marc Uhalde considère quant à lui qu' « une part conséquente de la scientificité sociologique réside dans cette composante singulière de « posture », qui relève d'une attitude personnelle, d'un travail sur soi, finalement d'une compétence » (Uhalde, 2016, p. 8). Il y a consacré un article pour en exposer les dilemmes et proposer une grille d'analyse.

C'est donc avec ces idées et questionnements préalables que j'abordais le travail de mémoire. Nous y reviendrons en conclusion afin d'observer les effets qu'a eu l'intervention de la Cordée sur ces ceux-ci. Entrons maintenant dans l'intervention à proprement parler. Celle-ci démarre avant même d'entrer dans l'organisation, dans la recherche, la définition et la négociation d'une commande.

1.2. Les critères de choix du terrain de l'intervention

La première étape de ce mémoire a consisté à chercher une organisation d'accord pour me confier une « commande ». On entend ici par commande la formulation par les représentant·e·s d'une organisation d'une problématique organisationnelle ou liée au travail et pour laquelle ces dernier·ère·s sollicitent l'aide, l'appui, l'accompagnement ou l'expertise d'un tiers ne faisant pas partie de l'organisation. Voici les choix et les partis pris qui ont guidé la recherche de l'organisation.

Vu mon questionnement sur la posture d'intervenant tiers, je décidai de faire de cet exercice de mémoire l'opportunité de tester la posture de sociologue d'intervention dans un contexte organisationnel vierge de tout autre enjeu professionnel ou personnel. Une manière de me mettre en situation de réaliser une mission complète, dans des conditions d'expérience « pures et parfaites » ; mais également de préserver une forme de neutralité et d'impartialité dans l'exercice, libérée de tout conflit d'intérêt. Je choisisais donc de solliciter une commande auprès d'une organisation avec laquelle je n'avais pas de lien.

J'y ai également vu l'opportunité de découvrir de l'intérieur une organisation et un secteur d'activité nouveaux. Je choisisais d'orienter mes recherches dans un domaine qui depuis longue date suscite ma curiosité, celui de

l'économie sociale et solidaire. C'est notamment avec les questionnements suivants que j'abordais la recherche d'organisation : comment est-ce que les acteurs des organisations de l'ESS concilient des valeurs militantes et l'objet d'utilité sociale de leur organisation avec les méthodes gestionnaires issues du management des entreprises privées, qui se déploient aujourd'hui dans la très large majorité des activités économiques ? Comment se met en œuvre concrètement la coopération que revendiquent souvent les représentants des organisations de l'ESS, dans le travail quotidien des employé·e·s et dans la gouvernance de l'organisation ? Je précise ici que le statut juridique de l'organisation, pourtant souvent marqueur de l'appartenance d'une organisation au secteur de l'ESS, n'était pas un critère dans ma recherche.

Ainsi, voici avec quels éléments de cadrage je sollicitais l'aide de mes relations professionnelles pour trouver une organisation :

« En parallèle de mes activités, je suis un Master 2 de Sociologie des Organisations à l'Université Lyon 2.

Ma problématique : trouver une organisation, au sein de laquelle réaliser mon mémoire. Je cherche :

- *Une organisation de l'ESS, quel que soit son statut juridique,*
- *confrontée à des problématiques organisationnelles : relations de travail (entre groupes professionnels, avec les bénéficiaires/clients, ...), gouvernance, processus de travail...*
- *résultant du fait qu'elle grossisse / se développe,*
- *de préférence, de taille petite à moyenne et basée à/non loin de Lyon.*
- *Le secteur d'activité importe peu mais je signale tout de même mon intérêt particulier pour les questions de mobilité, d'alimentation, pour les dimensions interculturelles / internationales et les rapports au travail réinventés.*

L'objet de mon mémoire : accompagner une organisation dans l'analyse d'une problématique organisationnelle qu'elle se pose - pour les initiés : en mobilisant la sociologie dite d'intervention... L'objet précis sera donc à définir avec l'organisation choisie, en fonction de sa demande/commande et des observations de terrain.

Concrètement, il s'agira :

- *de rencontrer des personnes dans l'organisation (une dizaine),*
- *pour réaliser des entretiens individuels ou collectifs (méthode à préciser),*
- *entre novembre 2020 et mars 2021 ;*
- *et de réaliser une restitution des résultats d'ici juin 2021.*

Les bénéfices pour l'organisation :

- *un accompagnement sur une problématique organisationnelle*
- *supervisé par un professeur de l'université,*
- *qui peut être l'opportunité de susciter un dialogue au sein du collectif de travail sur d'éventuelles difficultés (à piloter avec l'organisation en fonction du contexte) et de dégager des pistes pour en sortir. »*

Cette bouteille à la mer adressée à mon réseau professionnel a donné lieu à divers échanges et mises en relation dont je tirai quelques premiers enseignements sur le travail sur les organisations : pour que les acteurs d'une organisation acceptent de se pencher sur leur fonctionnement via l'intervention d'un tiers, certaines conditions doivent être réunies : le désir de se poser la question du « travailler ensemble », la capacité à identifier et à formuler préalablement une problématique, la possibilité d'y consacrer du temps, être prêt à faire entrer un tiers dans l'espace et les débats internes, voire intimes, de l'organisation – ce qui a pour conséquence pratique de réduire considérablement le nombre de terrains accessibles pour l'enquête.

Mais ce n'est finalement pas via la mobilisation de mon réseau professionnel que je suis entrée en relation avec la Cordée mais par une rencontre directe, en personne, au cours d'un des rares événements professionnels auxquels je participai en présentiel au cours de l'année 2020, entre deux confinements imposés par la pandémie de Covid-19. J'y fis la connaissance de Jérémie, dirigeant de la Cordée, auquel j'adressai quelques jours plus tard une proposition d'intervention via les réseaux sociaux. Après examen de ma demande par l'équipe, mi-octobre, je rencontrai Inès, notamment en charge de développer les liens avec la recherche, qui décida de confirmer notre collaboration.

Mais avant d'entrer dans l'intervention à proprement parler, campons le décor et présentons l'organisation de la Cordée.

2. PRESENTATION DE LA CORDEE

L'objet de ce chapitre est de donner une vue d'ensemble de la Cordée qui permette de comprendre dans quel cadre s'est déroulée l'enquête. Nous présenterons tout d'abord l'univers du coworking que la Cordée nous a donné à découvrir ainsi que les singularités de cette organisation qui ont marqué le contexte de l'intervention. En retraçant l'histoire de la Cordée, nous passerons ainsi en revue son projet de réinventer le rapport au travail, la transition vers l'entreprise libérée et le rôle clef des « couteaux suisses » dans l'organisation. Enfin, nous nous demanderons dans quelle mesure cette organisation, qui, à différents égards, se considère comme alternative, peut être considérée comme une entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS).

2.1. Entrer dans l'univers du coworking

Entrer dans une cordée, c'est tout d'abord pénétrer dans l'univers du coworking. De quoi s'agit-il ? Voici une définition proposée par Basile Michele (2018), qui permet de rendre compte des caractéristiques du coworking, tel qu'il est conçu et vécu à la Cordée :

« Les espaces de coworking sont définis dans la littérature comme des bureaux de travail partagés par des travailleurs (coworkers) n'appartenant pas à la même structure juridique (Gandini, 2015 ; Spinuzzi, 2012). À la suite des travaux de Capdevila (2015a), il apparaît que ces espaces se différencient des simples bureaux partagés par l'existence de dynamiques collectives internes d'échange et de coopération. Certains auteurs complètent cette définition en précisant que les espaces de coworking sont construits de manière à permettre leur utilisation libre et variable par des travailleurs nomades (Blein, 2016 ; Moriset, 2011 ; Suire et Vicente, 2015). Cette configuration répond aux valeurs d'ouverture, de communauté et de collaboration défendues par les initiateurs du coworking (Capdevila, 2015b). À l'image du cas de La Muse à Genève, les espaces de coworking sont pratiqués par des utilisateurs permanents et des utilisateurs nomades, les seconds ayant des temps de présence ponctuels dans le lieu (Pierre et Burret, 2014a et b). » (*Ibid.*, p. 299)

Ainsi dans les espaces de coworking de la Cordée «co-travaillent » des professionnel-le-s aux métiers divers (webdesigners, programmeurs, consultant-e-s, avocat-e-s, traducteur-riche-s...), travaillant pour des client-e-s différent-e-s et sous des statuts juridiques variés (salarié-e-s nomades, auto-entrepreneur-euse-s, entrepreneur-euse-s classiques). Leur usage des espaces est à géométrie variable, à la carte, et peut être quotidien ou très occasionnel.

Toujours dans le même article, Basile Michel (2018) raconte l'histoire de l'apparition et du développement du coworking : « ces espaces sont issus du milieu du web californien » dont les premiers exemples sont apparus aux Etats-Unis au début des années 2000. « Leur développement récent est spectaculaire, leur nombre à l'échelle mondiale étant passé de 1130 à 13800 entre 2011 et 2017 (Deskmag, 2017). » (*Ibid.*, p.296). Les quatre facteurs principaux expliquant ce phénomène sont, tout d'abord, « le double mouvement d'affirmation des

échanges numériques (Burret, 2013 ; Spinuzzi, 2012) et d'ouverture des processus d'innovation (Besson, 2015), notamment dans le secteur du numérique (open data, open innovation, etc.) » (*Ibid.*, p. 300) ; ensuite, « l'émergence d'une économie de la connaissance basée sur la flexibilité, la créativité et le fonctionnement par projets, nécessitant la mise en réseau évolutive de petites structures (Leclercq-Vandelannoitte et Isaac, 2016 ; Menger, 2002) » (*Ibid.*, p. 296) ; « l'éclosion de nouveaux métiers, comme les designers et les développeurs web, qui requièrent davantage l'accès à des communautés de pairs qu'à un bureau fixe (Liefoghe, 2013) » (*Ibid.*, p. 300) ; enfin, la forte augmentation du nombre de travailleurs indépendants (+26% en France de 2006 à 2011), qui a entraîné « une hausse des besoins d'espaces de travail à bas prix » (*Ibid.*, p. 300).

C'est dans ce contexte mondialisé de développement de ces nouvelles modalités de travail qu'est née la Cordée en 2011.

2.2. La Cordée ou travailler autrement

La Cordée fut fondée en 2011 par Julie Pouliquen et Mickaël Schwartz, fraîchement diplômés d'HEC, avec le projet de créer des espaces de coworking au sein desquels développer des communautés professionnelles basées sur l'entraide et la bienveillance.

Pour ces deux jeunes diplômés d'HEC, la grande école de management la plus réputée de France, c'est une manière de prendre « le contre-pied de la start-up nation » (sic) dont on leur fit la promotion durant leurs études. Ils aspirent à créer « de la valeur vraie » (sic), matérialisée dans un lieu physique, en opposition aux modèles de réussite économique basées sur la valorisation financière d'actifs immatériels.

Dès le début de l'aventure, les fondateurs cherchent à fédérer autour des valeurs d'entraide et de bienveillance, ce qui, alors, peut apparaître iconoclaste dans un monde du travail dominé par la compétition et des rapports professionnels parfois brutaux induits par un modèle capitaliste en quête de performance et de rentabilité économique. Ils choisissent par ailleurs de rompre avec le microcosme parisien, dans lequel évoluent 80% des diplômés des grandes écoles, et ouvrent un premier espace de coworking à Villeurbanne, dans l'agglomération lyonnaise. La volonté de faire différemment par rapport aux modèles dominants de l'économie traditionnelle, d'« innover » dirait-on aujourd'hui, est donc forte dès l'origine du projet.

Le projet est en phase avec des besoins nouveaux du monde économique et professionnel. La Cordée créée en 2011 trouve donc son marché et prend de l'essor. Sa trajectoire jusqu'à aujourd'hui ne sera pas linéaire : plusieurs espaces ouverts, notamment dans des villes de petite taille, ne seront pas pérennisés. Elle s'impose néanmoins aujourd'hui comme une référence en matière de création et d'animation d'espaces de coworking, expertise qu'elle valorise notamment dans le cadre de formations ou de prestations de conseil.

La Cordée jouit aujourd'hui de la reconnaissance tant des acteurs publics et territoriaux que des milieux économiques. Enregistrée en tant que Société par Action Simplifiée (SAS), elle parvient ainsi à réunir au sein de son actionnariat, outre les deux fondateurs, la Caisse des Dépôts et consignations, institution publique française

finançant l'innovation et le développement des entreprises, et des business angels lyonnais, investisseurs privés soutenant le lancement d'entreprises innovantes et en quête de possibles plus-values en capital.

Aujourd'hui, la Cordée gère et anime une dizaine d'espaces de coworking en France, dont une moitié se trouve dans la Métropole de Lyon et l'autre à Rennes, Nantes, Paris et Annecy. Dans la continuité du concept initial, son ambition est d'«œuvrer pour un monde du travail plus solidaire, créatif et convivial³», en résonance avec les valeurs de bienveillance et d'entraide portées par le fondateur et la fondatrice à sa création. Concrètement, moyennant un abonnement mensuel, les clients de la Cordée – les encordé-e-s – peuvent accéder 7 jours/7, 24h/24 aux différents espaces de coworking, héberger leur entreprise ou encore louer des salles de réunion. La promesse de la Cordée, c'est aussi d'y trouver « plus qu'une table et du wifi » (sic) : « s'encorder », c'est entrer dans une communauté qui permettra non seulement de rompre la solitude et de partager des moments conviviaux, mais aussi trouver du soutien pour créer et développer son activité professionnelle notamment via la mise en relation avec des expert-e-s et partenaires faisant partie du réseau de la Cordée. C'est enfin pénétrer dans un environnement où décontraction et humour font partie des codes, tel que l'illustre la vidéo pleine de rires, disponible sur la page d'accueil de l'entreprise (<https://www.la-cordee.net/>).

Ces éléments sont principalement tirés de la communication externe de l'entreprise, soit du discours de l'organisation sur elle-même. Pour comprendre le contexte de l'intervention, il est important d'aller au-delà et de mentionner deux événements qui ont marqué l'organisation.

2.3. Une organisation en transformation

Ce panorama ne serait en effet pas complet sans évoquer, tout d'abord, le départ et le changement de positionnement des fondateur et fondatrice en 2018, puis, consécutivement, le choix de transformer l'organisation en une entreprise dite libérée.

Le premier épisode a profondément marqué les salarié-e-s et est évoqué dans quasiment tous les entretiens, même par celles et ceux qui ne l'ont pas vécu. Il s'agit en effet d'un moment charnière dans l'histoire de la Cordée, tournant la page des jeunes années de l'entreprise et ouvrant le chapitre dans lequel l'organisation s'inscrit aujourd'hui. Nous ne nous attarderons pas sur les détails de cet épisode mais sur ses effets : en 2018, Mickaël annonce son départ de la Cordée et part vivre au Canada. Julie envisage également de partir mais choisit finalement de rester en tant que salariée, quittant la direction de l'entreprise. Elle quittera définitivement l'organisation en janvier 2021. Tous deux demeurent à ce jour actionnaires.

L'équipe salariée d'alors, bouleversée car très attachée au couple fondateur – faisant pour certain-e-s figure de « mentors » (sic) ou « de leaders éclairés » (sic) - ou inquiète quant au devenir de l'entreprise, entre dans une période de crise. La transition est « douloureuse » (sic) mais ouvre le champ des possibles : guidé-e-s par

³ Site internet de la Cordée, consulté le 27 juillet 2021]

Jérémie et Hugo choisis comme nouveaux dirigeants au cours d'une élection sans candidats, les salarié-e-s s'engagent dans une transition organisationnelle vers le modèle holacratique, qui conduira notamment à l'effacement des lignes hiérarchiques traditionnelles et donnera davantage de pouvoirs de décision aux salarié-e-s.

Ce témoignage d'un des membres de l'équipe permet d'appréhender la façon dont le départ du fondateur et de la fondatrice et la transformation du modèle organisationnel ont été vécus par les salarié-e-s :

« Leur départ du coup, ça a été dur car c'étaient deux personnes auxquelles j'étais très attaché, et j'ai eu du mal à les voir partir, surtout que je n'avais jamais approché d'un truc comme ça auparavant. Je n'étais pas contre, finalement, le côté de pouvoir un peu se reposer sur quelqu'un qui a toute la charge mentale. On avait déjà la charge mentale des lieux, et là, j'ai eu un peu peur de prendre la charge mentale commerciale, la charge mentale financière, RH. Tout, en fait. Et ça a été le cas, on s'est pris la grosse claque. Enfin, moi, c'est comme ça que je l'ai ressenti. Du jour au lendemain. Enfin, pas du jour au lendemain, mais quelques mois après je l'ai remarqué : ah ouais, là, je suis inquiet en fait. Je suis inquiet des chiffres, je suis inquiet comme un entrepreneur est inquiet de la santé de sa boîte, en fait. Mais d'un côté c'était chouette parce que aussi, je prenais vraiment conscience pour le coup de tout ce qu'il y avait derrière. Y'avait cet aspect qui fait qu'aujourd'hui c'est vraiment ma boîte. Pour le coup, je considère vraiment que la Cordée c'est mon bébé tout autant que le bébé des autres, quoi. »

Ce témoignage s'achève sur l'expression d'un sentiment d'attachement et de responsabilité fort du salarié vis-à-vis de son entreprise, résultant du passage à un modèle de gestion holacratique. Clarifions maintenant pour le lecteur de quoi il s'agit.

2.4. Une entreprise dite libérée

« Gouvernance partagée », « holocratie », « entreprise libérée », « stade Opale »... Diverses manières de désigner les nouvelles pratiques organisationnelles de la Cordée sont apparues dans les entretiens. Ceci témoigne de l'intention de la Cordée de ne pas s'enfermer dans un unique modèle théorique dans son expérimentation d'un « travailler ensemble » alternatif par rapport aux organisations conventionnelles. La direction revendique par ailleurs le fait de ne pas vouloir « essentialiser l'organisation » (sic), soit ne pas en figer la définition, et également la possibilité d'avoir recours si besoin à des modes de décision hiérarchique conventionnels en situation de crise, comme ce fut par exemple le cas lors du premier confinement imposé par la pandémie de Covid-19 au printemps 2020.

Nous allons donc ici tenter de clarifier le contexte organisationnel dans lequel a été menée l'enquête, en émaillant le propos de quelques éclairages théoriques :

La fondatrice et le fondateur ayant été formé-e-s à HEC, les modes de management et d'organisation des débuts étaient relativement classiques avec une prise de décision centralisée en haut de la pyramide hiérarchique.

Celle-ci était tout de même teintée de la préoccupation, sans doute plus forte qu'ailleurs, de consulter les salarié-e-s et de les associer aux décisions.

Au départ du premier fondateur, Mickaël, en 2018, afin de résoudre une « dissonance cognitive »(sic) générée par l'écart entre les valeurs prônées par l'organisation et son mode de gestion, les dirigeant-e-s tentent de transformer la SAS en Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), forme d'organisation qui « associe des personnes physiques ou morales autour d'un projet commun alliant efficacité économique, développement local et utilité sociale»⁴. Le passage à ce statut coopératif aurait permis de déployer un mode de gouvernance plus démocratique, basé sur le principe « une personne = une voix » caractérisant son sociétariat. L'initiative échoue, faute de consensus sur la valorisation de l'entreprise.

Quelques mois plus tard, les nouveaux leaders émergents de la Cordée s'enthousiasment pour l'ouvrage de Frédéric Laloux, *Reinventing organizations* (2014). Ce best-seller mondial de management propose d'explorer un nouveau paradigme organisationnel dit « Evolution/Opale », dans lequel l'organisation est comparée à un organisme vivant. « Cette façon d'envisager les organisations apporte trois avancées majeures : l'auto-organisation (self-management) des individus et des équipes, comme les cellules et les organes qui ont leur fonctionnement autonome ; la prise en compte des individus dans toutes leurs facettes (wholeness), en intégrant autant que la raison, la force et la détermination actuellement valorisées d'autres facettes comme la vulnérabilité, les émotions, ou l'intuition ; une raison d'être évolutionnaire (evolutionary purpose), accessible en se mettant à l'écoute de ce que l'organisation veut devenir et servir et non à définir en vue de l'atteindre»⁵ (Anne-Claire Chêne, p. 2). Cette lecture fut une véritable révélation pour certain-e-s salarié-e-s de la Cordée – « Ce livre a changé ma vie ! » (sic) -, elle les « grise » (sic). Le départ/retrait des fondateur-riche-s laisse l'espace pour tenter cette transformation. L'ensemble de l'équipe lit le livre de Laloux et divers groupes de travail se montent sur la base du volontariat. S'ouvre alors une année marquée à la fois par un élan et un foisonnement intense et par un « chaos » (sic) organisationnel résultant de la disparition des points de repères : plus de chefs, plus de processus décisionnel établis. Ceci provoque un sentiment d'insécurité, de « noyade » (sic) chez certain-e-s. Les salarié-e-s ont mobilisé différentes ressources pour traverser cette période d'incertitude : leur enthousiasme pour le projet, leur côté artiste et leur capacité à « accepter le bordel » (sic) ou encore leur appétence pour l'action qui les a ancré-e-s dans le pratique et évité de se perdre dans ces réflexions.

Le modèle organisationnel de la Cordée aujourd'hui stabilisé est proche de celui-ci prôné par l'holocratie, concept développé en 2001 par Brian Robertson et qui est aujourd'hui un modèle breveté par l'entreprise IG Partners. Dans le système holocratique, comme dans l'ouvrage de Laloux, « l'entreprise est comparée à une organisation conçue comme un être vivant. (...) Son objectif est de faire émerger l'intelligence collective et son potentiel de créativité. La structure pyramidale est là aussi supprimée. Plutôt que des postes, on définit des

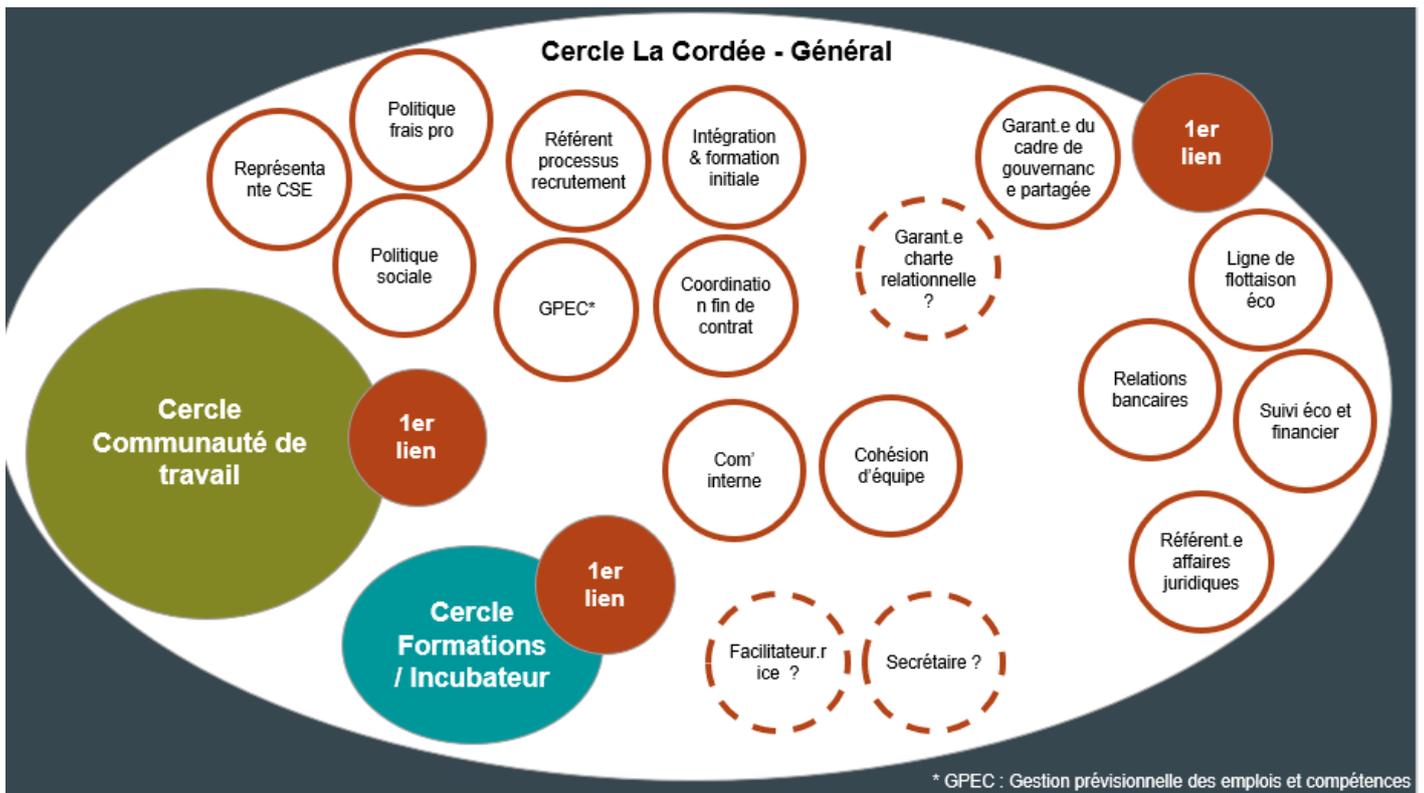
⁴ Site Internet de site de la Confédération générale des Scop, consulté le 19 septembre 2021

⁵ Site Internet Reinventing organizations, consulté le 19 septembre 2021

rôles attribués à des salariés. Des cercles regroupent des rôles proches et partagent un même but (gestion, formation, client, projets, etc.). (...) Le manager a pour mission de représenter et défendre ses équipes auprès du cercle supérieur et la fonction de leader a pour objectif d'obtenir les résultats attendus » (Anact, p. 16).

Aujourd'hui l'organisation de la Cordée est donc structurée par des cercles et des rôles. Au moment de l'enquête, celle-ci comprenait un cercle général englobant les diverses fonctions relevant de la gestion, que l'on désignerait par la finance, l'administration ou les ressources humaines dans une organisation conventionnelle ; ainsi que deux cercles métiers : un cercle « Communautés de travail » recouvrant l'animation et la gestion des espaces de coworking et un cercle « Formations/Incubateurs » regroupant les activités de formation et conseils externes menées par la Cordée. Chaque cercle est animé par un « premier lien » qui tient lieu de manager d'équipe et réalise la coordination avec les autres cercles. Le cercle se définit par sa « raison d'être » - sa mission - et ses « redevabilités » - les fonctions qu'il remplit dans l'organisation. Chaque salarié·e jouit d'une autonomie et d'un pouvoir de décision quasi-total dans ses « domaines d'autorité » et peut avoir plusieurs rôles et appartenir à divers cercles. Ainsi, par exemple, plusieurs responsables d'espace de coworking portent également des rôles transversaux, tels que la communication interne, la gestion des conflits ou celle des partenariats.

En synthèse, voici comment était représentée le cercle général de la Cordée en décembre 2019 :



Mais à l'heure où ce mémoire sera lu, il est quasiment certain que l'organigramme ne ressemble plus tout à fait à celui-ci : l'organisation de la Cordée est sans cesse actualisée et redessinée pour mieux répondre aux problématiques nouvelles ou encore tenir compte du départ d'un-e salarié-e et des compétences associées. La Cordée se caractérise en effet par un intense « travail d'organisation » (TERSSAC de, 2011, p. 97) qui s'apparente à ce que Gilbert de Terssac décrit comme l'« action permanente de production de règles pratiques (...) et comme un effort pour faire reconnaître ces règles comme efficaces et légitimes, donc un effort pour les faire partager et les rendre communes » (*Ibid.*, p. 104). C'est en effet dans une analyse continue de son propre fonctionnement et dans un dialogue constant autour des questions organisationnelles que l'organisation de la Cordée mûrit et se réinvente.

Enfin, cette structure organisationnelle basée sur les principes holocratiques est également fréquemment désignée par les salariés par le concept de gouvernance partagée. Celui-ci « repose sur la volonté de privilégier les relations de coopération au sein de l'organisation et le souhait de développer l'autonomie des membres. Dans les organisations qui s'inscrivent sur ce chemin, les principes de participation, de collaboration et de transparence ne viennent pas seulement "améliorer" la gouvernance, ils la structurent »⁶. La mobilisation de ce concept à la Cordée a été renforcée par la formation que plusieurs salarié-e-s volontaires ont suivie auprès de

⁶ Site Internet de l'AVISE, consulté le 19 septembre 2021

l'Université du Nous⁷ qui appuie sa légitimité pédagogique sur son propre fonctionnement en gouvernance partagée depuis plus de 10 ans.

La Cordée navigue donc parmi une pluralité de concepts et de modèles. Elle s'en inspire et retient ce qui l'intéresse et la nourrit dans sa démarche de transformation. Pour ne pas l'enfermer dans un registre conceptuel unique, nous proposons de retenir que la Cordée est une entreprise dite libérée, en référence à l'ouvrage d'Isaac Getz et Brian M. Carney, *Liberté & Cie* (2009), qui plus qu'un modèle organisationnel propose une philosophie qui s'appuie sur les principes et ingrédients de réussite suivants (Anact, 2015, p. 6) :

- « La capacité d'écoute des dirigeants,
- La liberté des salariés, moteur de motivation et de créativité,
- Des valeurs communes et une adhésion de tous à la culture de l'entreprise,
- La disparition de la hiérarchie pyramidale et du contrôle,
- La disparition des symboles de privilèges,
- La disparition des horaires imposés,
- Le principe de subsidiarité : les salariés sont légitimes à prendre des décisions sur ce qui les concernent, - des salariés soucieux du client, de leur entreprise et solidaires de leurs collègues. »

Maintenant que le contexte organisationnel général est posé, intéressons-nous aux personnes qui font la Cordée.

2.5. La figure centrale du couteau suisse

Parmi la quinzaine de salarié-e-s que compte la Cordée, douze, soit une large majorité, se présentent comme « couteaux suisses ». Et celles et ceux qui n'affichent pas ce rôle ont également commencé leur parcours à la Cordée dans cette fonction. Le couteau suisse est donc une figure absolument centrale à la Cordée et il n'est pas possible de présenter la Cordée sans décrire plus avant ce qu'est ce métier au nom peu banal.

Outre désigner le célèbre petit couteau helvète multifonction, dans le langage courant mais aussi professionnel, dire d'une personne qu'elle est un véritable couteau suisse laisse entendre qu'elle est polyvalente, pleine de ressources et également dotée d'un certain sens pratique. Mais qui sont donc les couteaux suisses de la Cordée ?

Approchons tout d'abord la question en examinant la façon dont cette fonction est présentée par la Cordée dans les offres d'emploi :

« Tel un véritable couteau-suisse, ta mission sera de garantir un environnement de travail bienveillant, centré sur l'entraide et le partage, qui permettra à chacun de s'accomplir dans les Cordées.

⁷ Site internet de l'UDN : <https://universite-du-nous.org/>, consulté le 19 septembre 2021

- **Animation de communauté** : créer du lien entre les membres d'un espace Cordée, intégrer les nouveaux, encourager et faciliter les moments conviviaux, définir et être garant-e des règles communes
- **Gestion des lieux** : garantir des lieux propices au travail et aux rencontres, informer les membres sur l'usage autonome des lieux, s'assurer du bon niveau de stock
- **Événementiel** : proposer et organiser des événements en lien avec l'équipe, faciliter l'organisation d'événements proposés par les membres, accueillir des événements partenaires
- **Commercial** : répondre aux prospects, leur présenter l'offre et intégrer les nouveaux clients
- **Gestion administrative** : faire le suivi de la facturation clients, procéder aux achats dans le respect de l'équilibre économique »⁸.

Ensuite, examinons quelques données socio-démographiques : tout d'abord, les couteaux suisses sont majoritairement des femmes. Au moment de l'enquête, un seul homme tenait ce rôle à la Cordée. C'est notamment pour cette raison que nous avons choisi l'écriture inclusive pour rédiger ce mémoire sur la Cordée et ainsi rendre visible ce collectif très féminin. Ils-elles ont une moyenne d'âge de 34 ans et sont pour la plupart diplômé-e-s de l'enseignement supérieur, le plus souvent dans le domaine des humanités (histoire de l'art, communication, philosophie, langues...). Ils-elles ont fréquemment une expérience dans l'animation, l'événementiel ou dans l'entrepreneuriat. Ce sont soit de très jeunes professionnel-le-s, soit des personnes plus expérimentées qui ont opéré un changement de trajectoire, en quête d'un travail davantage en phase avec leurs valeurs personnelles. Ils-elles ont enfin en commun de partager un intérêt pour les enjeux liés à la transition écologique et sociale. La plupart n'a pas d'enfant.

Intéressons-nous maintenant au discours que les couteaux suisses ont sur leur activité : en préambule, il convient de souligner que nous avons été frappée par l'homogénéité de la présentation générale du rôle. C'est en effet quasiment d'une seule voix que les personnes interrogées expliquent qu'être couteau suisse à la Cordée c'est être responsable d'un espace de coworking et tenir le double rôle de « gestionnaire d'espace et animateur-riche de communauté » (sic). En quoi consistent ces deux facettes du métier de couteau suisse ?

Tout d'abord, gérer l'espace est l'activité consistant à faire en sorte que l'espace de coworking remplisse bien toutes ces fonctions pratiques : être accessible à toute heure, propre et accueillant, offrir un accès à Internet performant, une photocopieuse, des sanitaires en bon état, du café... Pour ce faire, il faut notamment gérer les relations avec tous les fournisseurs (dont le propriétaire du local) et artisans, ainsi que les aspects commerciaux, administratifs et comptables liés au fonctionnement du lieu : enregistrement administratif des nouveaux encordé-e-s, courrier, factures... Dans ce volet de l'activité on peut aussi inscrire les événements exceptionnels que constituent les ouvertures de nouveaux espaces. Dans ces cas-là le couteau suisse s'occupe de

⁸ Offre d'emploi d'octobre 2021

l'aménagement de l'espace, du suivi des travaux, de l'ameublement... Bref, façonne le lieu pour y imprimer la marque très reconnaissable des espaces de coworking de la Cordée. Cependant, il ressort clairement de l'enquête que ce rôle de superintendant·e n'est pas celui qui suscite le plus l'enthousiasme des salarié·e·s et apparaît souvent comme la part de « sale boulot » attachée à la fonction, selon le concept d'Everett C. Hughes. Pour autant ce volet de l'activité est accepté par les couteaux suisses dans la mesure où il est la nécessaire contrepartie de l'activité qui est vécue comme la plus noble, à savoir l'animation de la communauté.

Commençons par préciser ce qu'est cette communauté et qui la compose : à la Cordée, la communauté désigne l'ensemble des personnes inscrites dans les espaces de coworking, aussi appelées « encordé·e·s », à savoir les client·e·s des espaces de coworking. Il est intéressant de noter ce jeu de langage masquant la relation marchande pour mettre en avant le projet de créer du commun et du lien entre les travailleur·euse·s qui fréquentent les espaces. Les encordé·e·s sont « des entrepreneurs, des télétravailleurs, des créatifs, des solidaires, des développeurs, des chefs de projet, des arbitres de ping-pong, des consultants »⁹, soit des professionnel·le·s intervenant dans une grande diversité de domaines d'activités. Les encordé·e·s sont majoritairement des hommes, d'une moyenne d'âge de 36 ans et exercent leur métier sous des statuts divers : ils·elles sont salarié·e·s (40%), freelances (30%), entrepreneur·euse·s – soit ayant potentiellement vocation à recruter – (20%). La durée moyenne d'adhésion à la Cordée est de deux ans mais l'écart type est important et ce chiffre masque des réalités disparates. Ces personnes viennent généralement chercher à la Cordée l'accès à un espace de travail mais également des relations sociales, dans un but professionnel ou non. Animer la communauté consiste donc à donner corps au projet social de la Cordée : « œuvrer pour un monde du travail plus solidaire, créatif et convivial »¹⁰. Ce travail d'animation implique le déploiement d'un certain nombre d'activités mais également l'adoption d'une posture particulière.

Pour animer la communauté, le couteau suisse va en effet proposer à celle-ci une diversité d'opportunités de rencontres et de moments conviviaux : le déjeuner quotidien, le petit-déjeuner hebdomadaire, une soirée jeux, un apéro à thème, un cours de yoga, une conférence sur un sujet de société... Il·elle organise des événements visant à nourrir les professionnel·le·s dans leur activité, et en particulier à soutenir les travailleur·euse·s indépendant·e·s et entrepreneur·euse·s. Ainsi sont par exemple organisées des permanences communication, comptabilité, juridique etc. souvent animées par les encordé·e·s elles·eux·mêmes qui, à ces occasions, partagent leurs compétences et expertises avec leurs pairs à titre gracieux. Être couteau suisse c'est également être garant d'un certain nombre de règles permettant la cohabitation harmonieuse de tous les encordé·e·s. Certaines sont assez pratiques et élémentaires : laisser propre l'espace de travail, ne pas parler trop fort dans les espaces communs pour préserver un environnement de travail calme et, durant la pandémie de Covid-19,

⁹ Site Internet de la Cordée, consulté le 21 septembre 2021

¹⁰ Site Internet de la Cordée, consulté le 21 septembre 2021

rappeler les règles sanitaires. D'autres relèvent davantage de l'éthique : traquer les comportements racistes, sexistes ou discriminatoires qui viendraient fragiliser la cohésion de la communauté.

Mais au-delà de ces activités, être couteau suisse c'est également une façon d'être avec les encordé·e·s : c'est être à l'écoute de chacun, c'est être aimable et bienveillant, c'est insuffler énergie et convivialité dans le lieu et dans les échanges... Bref, un véritable « travail émotionnel », qu'Arlie Russel Hochschild, dans *Le prix des sentiments* (1983), définit comme « la manière de gérer ses émotions pour se donner une apparence physique correspondant à ce qui est attendu socialement (au niveau du visage comme du corps) » (*Ibid.*, p.27), en échange d'un salaire, et confère donc une « valeur d'échange » (*Ibid.*, p.27) à ce travail de gestion des émotions.

Portrait de Charlotte, couteau suisse : « Être couteau suisse, c'est faire de la couture »¹¹

Charlotte s'excuse mille fois de m'avoir fait attendre : elle avait oublié que c'était le jour de la facturation et devait absolument envoyer les données du mois à la comptabilité avant midi. Nous nous installons dans une salle de réunion. Charlotte ferme les yeux quelques instants pour calmer son agitation et se concentrer sur notre entretien puis se lance dans le récit de son parcours :

Charlotte a grandi en province et a un diplôme universitaire dans la communication et l'événementiel. Elle travaillera pendant plus de 10 ans dans ce secteur, en région parisienne, sous divers statuts, dont certains précaires, traversant des périodes de chômage ponctuelles. Les rencontres qu'elle fait dans ce milieu nourrissent sa curiosité. Elle y apprend « la débrouille » (sic), « le système D » (sic), le travail d'accueil. Elle prend des responsabilités. Mais au fil du temps, elle sent que le décalage entre ses valeurs et celles de cet univers professionnel est de plus en plus grand. Elle est de plus en plus choquée par les méthodes malveillantes de sa direction. En 2018 éclate un conflit avec son manager, c'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase : elle négocie une rupture conventionnelle avec son employeur. Elle souhaite prendre le temps de réfléchir à un nouveau projet professionnel, davantage en adéquation avec ses valeurs et ses préoccupations écologistes. Elle fait un bref détour par l'entrepreneuriat puis décide de se remettre en quête d'un emploi, en province, où elle espère trouver une meilleure qualité de vie. Elle découvre la Cordée par l'intermédiaire d'une amie et c'est le « coup de cœur » (sic). Elle est très intriguée par le fonctionnement holocratique de la structure. Pour elle, dans le travail, « le comment compte au moins autant que le quoi » (sic). Un poste de couteau suisse s'ouvre, elle postule, reçoit rapidement une réponse positive et débarque trois semaines plus tard en région lyonnaise.

Elle prend alors en charge l'animation d'une communauté réputée complexe, avec des encordé·e·s assez exigeant·e·s. Mais elle a été capable de relever ce défi car elle s'est sentie très soutenue par ses collègues qui sont venu·e·s spontanément lui apporter leur soutien à ses débuts. « La seule chose à laquelle on n'est pas

¹¹ Ce portrait n'est pas celui d'une salariée de la Cordée mais la présentation d'une figure archétypique du couteau suisse s'appuyant sur les récits de l'ensemble des couteaux suisses dont nous mettons ici en avant des éléments caractéristiques.

formé à la Cordée, c'est les gens. Mais on te donne de l'info et on s'adapte » (sic). Comparant le rôle de couteau suisse à un métier d'artisan, selon Charlotte, être couteau suisse, « c'est faire de la couture » (sic) : c'est faire un travail de précision, à façon, pour permettre à chacun de s'appropriier le lieu et de trouver sa place dans la communauté.

Ce qu'elle aime dans ce métier, c'est échanger avec les encordé-e-s, les soutenir dans leurs projets, faire en sorte qu'ils-elles s'y sentent bien. « Quand j'entends un rire, je sais que ma mission est remplie » (sic). Un attrait de ce métier – « qui porte vraiment bien son nom » (sic) - est aussi qu'aucune journée ne se ressemble. Elle apprécie également d'avoir la possibilité « d'être elle-même » (sic) dans ce travail qu'elle organise au quotidien en fonction de ses appétences. Charlotte porte enfin un discours fier sur son entreprise : selon elle, la Cordée est une organisation forte qui essaie sincèrement d'incarner ses valeurs, qui est tournée vers l'autre et attentive à l'expression des besoins de chacun.

En revanche, ce qu'elle aime moins dans l'activité de couteau suisse, ce sont les « trucs terre à terre » (sic) et les aspects administratifs et commerciaux. Il faut aussi parfois gérer « le regard un peu condescendant » (sic) de certain-e-s sur le métier de couteau suisse, qui n'est pas toujours vu comme valorisant du fait de ses dimensions très opérationnelles. Il faut aussi « faire le gendarme » (sic) et vérifier que les encordé-e-e portent leur masque, fassent leur vaisselle... Ce qui fait qu'elle se « se sent parfois un peu schizophrène, mais ça fait partie du boulot » (sic). Enfin elle souligne que « c'est un métier où on ne peut pas se cacher » (sic) car le couteau suisse est un « point d'ancrage, toujours visible » (sic). Et ça, ce n'est pas toujours facile, d'autant plus qu'à la maison aussi elle est très sollicitée.

Mais aux yeux de Charlotte, être couteau suisse à la Cordée reste un « boulot idéal » (sic) où elle a trouvé « des responsabilités, de l'indépendance, une super équipe, du challenge et de la créativité » (sic). Maintenant qu'elle maîtrise bien son rôle, elle envisage de s'investir dans quelques missions transverses, par exemple dans la communication ou l'animation de partenariats.

Le portrait ici dressé des couteaux suisses n'est pas sans évoquer le profil sociologique de ceux que Diane Rodet appelle les « jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée » (2019) : « une population jeune, diplômée, majoritairement féminine » (*Ibid.*, p.16), aspirant à trouver un travail qui ait « du sens » et via lequel défendre une cause, et revendiquant souvent un nouveau rapport au travail. Si les salarié-e-s de la Cordée sont des « producteurs engagés » (Rodet, 2013), peut-on in extenso considérer la Cordée comme une organisation de l'économie sociale et solidaire ? Pour conclure cette présentation de la Cordée, nous tenterons de répondre à cette question en nous appuyant sur quelques définitions mais surtout sur le propos de la Cordée à ce sujet. L'objectif de ce questionnement est de définir si regarder l'organisation de la Cordée via ce prisme sectoriel sera un éclairage utile dans le cadre de cette intervention.

2.6. Une entreprise de l'économie sociale et solidaire ?

L'économie sociale et solidaire (ESS) est définie par les pouvoirs publics français comme un secteur rassemblant « un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques »¹². En synthèse, c'est à son objet social, à son mode de gouvernance ainsi qu'à sa gestion financière que l'on reconnaît une entreprise de ce secteur. Il faut par ailleurs noter que même si le statut juridique fut un critère clef pour définir le secteur de l'économie solidaire dans les années 1970 - constitué des organisations de type associatif, coopératif et mutualiste (Rodet, 2019, p. 15) -, il n'est aujourd'hui plus déterminant pour entrer dans le champ de l'ESS. D'ailleurs, en 2017, 61% des sociétés commerciales de l'ESS était, à l'instar de la Cordée, des sociétés par actions simplifiées (SAS)¹³. La sociologue Diane Rodet propose quant à elle une acceptation plus large de ce secteur économique polymorphe et retient que les organisations de l'ESS ont en commun le fait « d'affirmer produire des biens et/ou des services autrement que ne le font l'État et le secteur marchand lucratif » (Rodet, 2019, p.15).

Reconnaît-on la Cordée dans ces définitions ? Un certain nombre d'éléments de preuve plaident en ce sens : un projet fondé sur une vision alternative du travail et sur les valeurs d'entraide et de bienveillance, l'ambition affichée d' « œuvrer pour un monde du travail plus solidaire, créatif et convivial », un choix organisationnel basé sur le fonctionnement autonome et démocratique de l'équipe salariée, la présence de l'acteur public Caisse des Dépôts et consignation dans le conseil d'administration, le profil des salarié-e-s présenté précédemment ainsi que le choix d'appliquer une politique de salaire unique, postulant l'égale valeur du travail de chacun.

Cependant, quand on interroge la direction de la Cordée sur ce point, la réponse n'est pas tranchée et cette appartenance n'est ni mise en avant ni revendiquée par les salarié-e-s quand ils-elles parlent de leur organisation. Une forte proximité avec l'ESS est observée et reconnue, que ce soit dans les partenariats (ex : Singa, Make sense, La Ruche qui dit oui) ou encore dans les activités des encordé-e-s dont bon nombre se réclament de ce secteur. Par ailleurs, la direction de la Cordée dit « se reconnaître dans les valeurs de l'ESS » (sic). Cependant « les frontières restent floues » (sic) et par exemple, l'obtention de l'agrément ESUS (entreprise solidaire de l'économie sociale), permettant aux entreprises du secteur de l'ESS de prétendre à des financements solidaires, n'est pas un objectif pour la Cordée. Celle-ci revendique par ailleurs le fait de travailler

¹² Site Internet du CEDEF, consulté le 1^{er} octobre 2021

¹³ Site Internet du Ministère de l'économie, des finances et de la relance consulté le 1^{er} octobre 2021

avec tout type d'organisation. On reconnaît là la posture pragmatique et ouverte de la Cordée, déjà observée dans le registre organisationnel, qui refuse de s'enfermer dans un unique corpus d'idées.

En conclusion, que répondre donc à la question de l'appartenance de la Cordée au secteur de l'économie sociale et solidaire ? Pour résoudre cette question, nous adopterons la même posture pragmatique que ses dirigeants : sans opérer une catégorisation définitive, au vu des informations recueillies, il nous semble que penser la Cordée comme une organisation de l'ESS serait fondé et légitime. Et à ce stade, nous postulons que cela pourrait constituer un éclairage utile à l'analyse de la problématique des départs posée dans ce mémoire.

Le décor est posé. Mettons maintenant en place l'intrigue de l'intervention : la commande et ses corollaires que sont la demande et la contractualisation.

3. COMMANDE, DEMANDE ET CONTRACTUALISATION

« Comment améliorer les processus de départs, volontaires et involontaires, de la Cordée ? ». Cette question, la commande, enclenchait le début de l'intervention. Nous allons dans ce chapitre décrire les étapes préalables à l'enquête de terrain que sont le décryptage des demandes sous-jacentes à la commande, la définition du cadre de l'enquête ainsi que son lancement auprès des salarié-e-s de l'organisation.

3.1. « La demande n'est pas la commande »¹⁴

La première étape du processus méthodologique recommandée par Gilles Herreros, dans son ouvrage *Pour une sociologie d'intervention* (2002) consiste à analyser la commande « pour retrouver les implicites de celui qui sollicite l'intervention pour ne pas les accepter, d'emblée, comme des évidences ». Il s'agit donc, dans un premier temps, d'identifier les « préoccupations », les « questionnements », voire les « inquiétudes » et les « souffrances » (*Ibid.*, p. 100) formulées par le demandeur, dont la légitimité n'est pas à remettre en cause mais qui influencent nécessairement la formulation de la commande. Dans le cas présent, voici les éléments qui nous semblent éclairer la formulation de la thématique des départs :

Tout d'abord, lorsque les représentant-e-s de la Cordée ont accepté ma proposition de réaliser une enquête/intervention au sein de leur organisation, aucun sujet n'avait été préalablement identifié par ces dernier-ère-s ou par leurs collègues. Leur engagement ne semblait donc pas relever d'un besoin immédiat lié à l'actualité de l'organisation. S'engager dans une telle démarche semblait de prime abord davantage relever de la curiosité intellectuelle (« Nous sommes des machines à penser » disent-ils-elles d'eux-elles-mêmes) et refléter l'intérêt prononcé dans l'organisation pour les réflexions sur les questions liées au travail. Le désir de

¹⁴ Herreros, 2002, p. 100

« s'améliorer » (sic), de « progresser » (sic), de manière générale, et sur la thématique des départs en particulier, est ensuite apparu, au cours des échanges, comme une source de motivation profonde. Examiner la question des départs de l'organisation portait donc de manière implicite l'objectif de « faire mieux » à l'avenir.

Ensuite, le sujet des départs a émergé à l'issue d'une discussion décrite en introduction, dont le point de départ était la gestion de conflit, les départs apparaissant comme des temps de cristallisation de tensions ou bien la résultante de conflits ouverts ou de désaccords tus dont il s'agirait de briser le « tabou » (sic). « Faire mieux » semblait donc impliquer le fait de mieux réguler voire d'éviter les conflits et tensions générés par les départs de l'organisation.

Par ailleurs, la thématique a été proposée par, d'une part, le dirigeant de l'organisation, et d'autre part, la personne principalement en charge de la gestion des départs de l'organisation, notamment d'un point de vue administratif et légal. Tou-te-s deux sont donc impliqué-e-s de manière opérationnelle dans l'accompagnement des départs de l'organisation. On peut donc supposer que s'exprimait là le besoin d'un éclairage et de pistes de travail « pratiques » pour gérer les départs de l'organisation.

Autre point intéressant à retenir : dès la formulation de la commande, la dimension temporelle de la problématique a été prégnante. Tout d'abord, le dirigeant a indiqué que « c'était le bon moment » (sic) pour introduire ce genre de débats dans l'organisation indiquant par-là que le contexte interne y était favorable. Mes interlocuteur-trice jugeaient en effet l'ambiance au sein de l'équipe propice à accueillir ce type de sujet. Deux vagues de départs, une récente et une à venir, offraient par ailleurs un matériau intéressant pour l'enquête. Ensuite, les enjeux liés à la temporalité des départs semblent avoir motivé pour une bonne part le choix de ce sujet : le « bon moment » (sic) de partir pour un-e salarié-e au regard de son parcours à la Cordée, la négociation d'un calendrier de départ qui soit « juste » à la fois pour le-la salarié-e et l'organisation apparaissaient comme autant de questions pratiques en suspens. Ainsi, dès la formulation de la commande, il apparaissait assez clairement qu'examiner les départs de l'organisation ne pourrait se réduire à analyser le temps ponctuel de la relation entre le-la salarié- et l'organisation au moment (ou juste en amont) du départ, et qu'il serait nécessaire d'inscrire celui-ci dans un temps plus long, bien en amont des départs, dans les trajectoires individuelles et collectives des personnels et de l'organisation.

La commande semblait ainsi s'inscrire tant dans une aspiration générale à « faire mieux », que dans la recherche de réponses pratiques, dans un espace-temps dépassant les quelques semaines précédant les départs. C'est notamment en tenant compte de ces sous-jacents que nous avons proposé à la Cordée le cadre d'intervention qui suit.

3.2. La contractualisation du cadre de l'intervention

Afin que le cadre de l'intervention soit posé le plus clairement possible entre les deux parties, j'ai tenu à formaliser par écrit la commande, une proposition méthodologique et à clarifier ma posture d'intervenante :

« Voici une proposition de méthode pour mener l'intervention sociologique et tenter de répondre à la problématique posée. Celle-ci sera discutée avec le groupe méthode et pourra faire l'objet d'ajustements en fonction du déroulement de l'intervention. »

Le groupe méthode

- *Celui-ci est constitué d'Inès, Jérémie tel que proposé en novembre 2020.*
- *Il a pour rôle de guider l'intervention : cadrer la commande, orienter et favoriser l'accès au terrain (personnes avec lesquelles réaliser un entretien, temps d'échanges et de restitution collectifs), réagir aux analyses et productions.*
- *Celui-ci sera sollicité pour réaliser des points d'étapes tous les un à deux mois, entre janvier et juin 2021.*

Décembre 2020 : Lancement

- *Présentation du sujet de l'intervention, de la méthode et de la posture par Christel avec l'appui du groupe méthode, à l'ensemble de l'équipe de La Cordée lors d'une réunion interne.*
- *L'objectif de cette étape est de lancer l'intervention, de permettre à chacun de disposer du même niveau d'information sur le sujet ainsi que l'expression d'éventuelles questions, craintes ou réserves.*

1^{er} trimestre 2021 : recueil de données

- *Réalisation d'au moins une dizaine d'entretiens individuels ou collectifs :*
 - *Auprès des salariés de La Cordée : pour que la démarche soit inclusive, un échange sera proposé à l'ensemble des salariés. Il sera particulièrement utile de recueillir le témoignage des personnes qui quitteront l'organisation en 2020 (2).*
 - *Avec les personnes ayant récemment quitté la Cordée (3).*
- *Analyse de documents en relation avec le sujet et apportant un éclairage sur le fonctionnement de l'organisation : sur l'organisation en cercles, les statuts de l'organisation, comptes-rendus d'entretien de départ, les réflexions actuelles sur la gestion de conflit...*

2^{ème} trimestre 2021 : restitution

L'intervention fera l'objet d'au moins une restitution finale des analyses, et si possible, d'une restitution intermédiaire. L'objectif est de proposer une analyse de l'organisation sur la problématique posée et d'ouvrir des pistes de réflexion/actions, conjointement avec les membres de la structure.

L'ensemble des personnes de l'organisation interrogées seront invitées à y participer et à réagir à l'analyse proposée.

Le mémoire final, ainsi qu'une synthèse de celui-ci, seront remis à la Cordée. »

La posture de l'intervenante

Dans le cadre de cette recherche, Christel

- N'adoptera pas une posture d'experte mais d'intervenante favorisant la réflexion et le débat au sein de l'organisation sur la problématique posée ;*
- Ne recueillera des témoignages que sur la base du volontariat ;*
- S'engage à la confidentialité des données recueillies à la Cordée et à la préservation de l'anonymat dans les restitutions ;*
- Rendra compte de la pluralité des points de vue représentés dans l'organisation en toute indépendance. »*

Ces éléments ont été approuvés sans commentaire et sans réserve par les représentant-e-s de la Cordée. Le contrat était donc passé. Une dernière étape restait à franchir avant d'aborder le terrain : le lancement de l'enquête avec l'ensemble de l'équipe de la Cordée, un préalable nécessaire pour légitimer mon intervention, préciser le « système client » (Ronald Lewitt, 1958) et déjà, recueillir quelques précieuses informations utiles tant au dispositif d'intervention qu'à l'éclairage de la problématique.

3.3. Le lancement de l'enquête

Je fus invitée par le groupe méthode à participer à une réunion d'équipe en décembre 2020, réunissant l'ensemble du personnel de la Cordée, via un système de visioconférence. Une première immersion dans l'univers de la Cordée qui donnera le ton de la suite de nos échanges.

Quand les participant-e-s rejoignent la réunion, ils-elles saluent le groupe par des bonjours chaleureux et des signes de la main. Le silence domine malgré tout, chacun-e attend que la réunion commence formellement. Jérémie accueille les un-e-s et les autres et détend l'atmosphère en interpellant certain-e-s avec humour. La réunion commence à l'heure, par un « tour météo » : chacun-e prend la parole pour dire au groupe comment il-elle se sent, dans quel état d'esprit il-elle rejoint la réunion, partage quelques anecdotes de sa journée et

exprime éventuellement ses attentes de la réunion du jour. Et là jaillit un florilège de bons et petits mots pour exprimer ses émotions intérieures : Charlotte est en « flip total » (sic) car elle ne sait pas si elle arrivera à gérer les tâches administratives du jour. Pauline est « d'excellente humeur » (sic) car elle vient d'accueillir un nouvel encordé qu'elle trouve « sympa et beau gosse » (sic). Zoé est « en speed » (sic), « en stress » (sic), la journée s'annonce chargée. L'ordre du jour est ensuite exposé par Jérémie : outre le lancement de l'enquête que je mènerai, le sujet central de la réunion porte sur des évolutions du schéma organisationnel de la Cordée.

Puis, c'est mon tour : je me présente et résume la proposition d'intervention (voir chapitre précédent). L'objectif de l'exercice est de clarifier le cadre de l'intervention, de rassurer, de lever éventuellement quelques objections ou inquiétudes, et de légitimer les contacts que je prendrai dans les semaines suivantes auprès des membres du personnel pour réaliser l'enquête. Il y a également un enjeu à susciter l'intérêt et la mobilisation de l'équipe sur le sujet afin de pouvoir obtenir un maximum d'entretiens puisque ceux-ci seront réalisés sur la base du volontariat. Je prends la parole dix minutes, pas une de plus, Jérémie ayant insisté pour que le temps soit bien respecté. Chacun·e est ensuite invité·e à s'exprimer pour poser des questions ou dire ce qu'il·elle pense du sujet choisi. Les questions sont peu nombreuses et portent sur l'usage professionnel que je pourrai éventuellement faire des fruits de cette enquête, les doutes des nouveaux arrivant·e-s dans l'organisation sur la valeur de leur témoignage sur le sujet des départs, le nombre d'entretiens que je compte mener... Mes réponses semblent clarifier et rassurer. La plupart des participant·e-s prendront en fait surtout la parole pour dire leur assentiment, leur enthousiasme, leur adhésion. Là encore, l'expression est riche, les adjectifs dithyrambiques fusent. Aborder la question des départs de l'organisation est vu comme « très intéressante » (sic), « utile » (sic), « super chouette » (sic). A ce stade, les raisons de cet intérêt paraissent diverses : d'un point de vue pratique, le processus de sortie, au contraire du parcours d'intégration, n'est à ce jour pas formalisé et il y aurait là un besoin ; sur les enjeux relationnels que soulèvent ce sujet, le mot « tabou » est lâché et certain·e-s voient cet exercice comme une opportunité de « grandir collectivement » (sic) en mettant sur la table une question potentiellement délicate. Le consensus sur l'intérêt de la problématique paraît donc fort et aucune objection ne s'exprime.

Il est temps de passer au sujet central de la réunion : la révision du schéma organisationnel. Je suis invitée à participer en tant qu'observatrice à la suite de la réunion. Pour ne pas interférer, je coupe ma caméra et assiste en silence au reste des échanges. Présentation Powerpoint à l'appui, les ajustements organisationnels sont exposés par Jérémie puis discutés en groupe.

Cette réunion fut donc l'occasion d'un premier recueil d'informations et d'impressions sur la culture et l'organisation de la Cordée : des échanges sur un mode informel, plutôt joyeux, où les émotions se disent, associés au souci d'un cadrage rigoureux des discussions et de la manière dont celles-ci se déroulent (respect des horaires, prise de paroles organisée). Je suis ressortie frappée par la force et l'unanimité de l'expression du

groupe en faveur de la problématique des départs de l'organisation. Le contexte m'apparut en tout cas très favorable à la réalisation des entretiens dont voici maintenant l'exposé méthodologique.

4. METHODOLOGIE

Après une brève analyse des effets de la pandémie de Covid-19 sur l'enquête, nous exposerons le dispositif méthodologique, lequel s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs, et présenterons les caractéristiques principales des enquêté-e-s. Nous achèverons le propos par une synthèse des différentes temporalités qui s'entremêlent dans les récits des salarié-e-s.

4.1. Enquêter dans les organisations en période de pandémie

Il nous paraît important de préciser ici que l'enquête s'est déroulée dans des conditions inédites : la pandémie de Covid-19, qui a bouleversé le fonctionnement de nos sociétés à l'échelle mondiale à partir de fin 2019, faisait encore rage au moment de la réalisation des entretiens, au 1^{er} trimestre de l'année 2021. Le contexte sanitaire a affecté le déroulement de l'enquête de plusieurs manières.

Tout d'abord, au début de l'année 2021, les salarié-e-s de la Cordée étaient en travail partiel, l'activité des espaces de coworking étant drastiquement réduite. De ce fait, la planification des entretiens avec les salarié-e-s s'est révélée assez compliquée, ces dernier-e-s ayant moins de disponibilités qu'à l'ordinaire. Les entretiens se sont ainsi étalés de début janvier à fin mars 2021.

Ensuite, la pandémie a fait beaucoup évoluer les usages numériques et notamment le recours à la visioconférence. Il est complètement passé dans les usages de réaliser un entretien à distance, par webcam interposée. Même dans un contexte « normal », il aurait sans doute été peu probable que nous nous déplaçons à Rennes, Nantes et Paris pour rencontrer les salarié-e-s n'étant pas basé-e-s à Lyon et dans ses environs. Aussi, il est vraisemblable que l'évolution des usages numériques ait facilité la tenue d'entretiens à distance, tant pour les personnes interrogées, plus familières de ces modalités d'échanges, que d'un point de vue de sociologue, tout débat méthodologique sur les intérêts et limites de cet usage ayant été tués dans l'œuf par la nécessité imposée par les circonstances.

Enfin, il est important de souligner l'impact du masque sur les échanges ayant eu lieu en présentiel : en entretien, le sociologue recueille un témoignage, des mots mais doit également s'attacher à relever les éléments de communication non verbale qui viennent colorer le récit. Le port du masque imposé par le contexte sanitaire a non seulement parfois rendu les propos moins audibles mais a également fait barrière à la lecture de beaucoup de mimiques, grimaces et autres expressions passant sur le visage des personnes rencontrées. Nous pouvons donc nous demander dans quelle mesure cela a affecté la qualité des échanges et l'interprétation du propos. Il est en tout cas utile de garder ces éléments de contexte en tête.

4.2. La sociologie d'intervention en pratique

Le dispositif méthodologique a été construit en suivant les préconisations de la sociologie d'intervention, telles qu'on peut les retrouver dans des ouvrages comme ceux de Gilles Herreros (*Pour une sociologie d'intervention*, 2002) ou de Hinault Anne-Claude, Osty Florence et Servel Laurence (*Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*, 2019).

Premièrement, nous avons choisi de cadrer la relation avec le commanditaire par la mise en place d'un « groupe méthode » dont le rôle est de guider et de légitimer le travail d'enquête dans l'organisation. Sa vocation était également de régler les difficultés qui auraient pu survenir au cours de l'intervention. Ensuite, il s'agissait de mobiliser le plus grand nombre dans l'espoir de faire bouger les lignes. Un des enjeux de l'intervention sociologique est de « mettre en mouvement », de « mettre en travail » une organisation (Herreros, 2002, p. 17). Ceci n'est possible que par la mobilisation d'une large majorité des salarié·e·s. Aussi, nous avons décidé de ne pas limiter le nombre d'entretiens et avons rencontré tous les volontaires. Enfin, nous avons dès le début poser comme principe de restituer les résultats clefs de l'enquête à l'équipe de la Cordée afin d'apporter aux acteurs un nouvel éclairage sur leur organisation, dans l'espoir d'alimenter leurs réflexions collectives et de provoquer des « déplacements psycho-affectifs » (Ibid., p. 17).

En chiffres, ces intentions se sont traduites par :

- 5 réunions avec le groupe méthode pour préciser la commande, préparer l'intervention et la restitution, et conclure la phase d'enquête. Celui-ci était composé du dirigeant et de la personne en charge des affaires sociales, rencontrées ensemble ou individuellement en fonction des besoins ;
- 16 entretiens individuels semi-directifs avec des salarié·e·s de la Cordée et avec un ancien membre du personnel ;
- 2 réunions collectives, réunissant la quasi-totalité des salarié·e·s de la Cordée : une pour le lancement de l'enquête en décembre 2020, une de restitution en mai 2021.

Concernant la part d'échanges directs et d'échanges à distance, on notera que neuf entretiens individuels ont été réalisés en présentiel, dans les espaces de coworking de la Cordée de Lyon, le reste des échanges individuels et collectifs ayant eu lieu par visioconférence – à l'exception du premier contact pour le cadrage du projet d'enquête.

Intéressons-nous maintenant aux enquêté·e·s : qui sont-ils-elles et que retiendra-t-on donc de leurs profils pour l'analyse ?

4.3. Présentation des enquêté·e·s

En cohérence avec l'intérêt pour le sujet perçu lors du lancement de l'enquête, la quasi-totalité des salarié·e·s a répondu favorablement aux demandes d'entretien que nous leur avons adressées, offrant ainsi un panorama assez complet de l'organisation. Avant d'entrer dans une description détaillée de leurs profils, commençons par une remarque générale sur la singularité du positionnement de certain·e·s enquêté·e·s par rapport à la thématique objet de l'intervention, les départs. Tout d'abord, le sujet des départs nous a naturellement conduite à essayer d'interroger d'ancien·ne·s salarié·e·s de la Cordée. La Cordée en a contacté deux. Un a répondu présent et a accepté de participer à l'enquête. Ensuite, le hasard des trajectoires personnelles a fait que deux des salarié·e·s rencontré·e·s, dont la fondatrice, étaient dans un processus de départ annoncé au moment de l'enquête. Par ailleurs, alors que les entretiens étaient en cours, un des membres du personnel a fait part de son intention de quitter l'organisation, projet qui s'est concrétisé peu après la restitution. Mis à part ces cas particuliers, on retiendra que, pour l'essentiel, le panel est composé de salarié·e·s de la Cordée ayant été témoins des départs de leurs collègues et/ou s'interrogeant sur leur propre trajectoire à la Cordée et leur possible départ, un jour.

Ensuite, voici en synthèse quelques caractéristiques clefs des personnes rencontrées en entretiens, détaillées dans le tableau ci-dessous :

- Ils·elles sont âgé·e·s de vingt-sept à quarante-quatre ans pour une moyenne d'âge de trente-quatre ans, soit de relativement jeunes professionnel·le·s.
- Leur ancienneté moyenne à la Cordée est de quatre ans et cinq mois, chiffre qui tombe à trois ans et neuf mois si l'on exclut de cette statistique les données de la fondatrice et du dirigeant parti en 2020 qui peuvent être considéré·e·s comme des cas particuliers.
- Douze des seize personnes interrogées sont des femmes.
- Sur le plan géographique, dix sont basé·e·s dans l'agglomération lyonnaise. Les autres sont situé·e·s dans d'autres villes de province (Rennes, Nantes, Annecy), une à Paris.
- Une large majorité est en contrat à durée indéterminée (treize des quinze salarié·e·s).
- Quant à leur rôle, dix ont pour fonction principale celle de « couteau suisse » et parmi ceux·celles-ci, on notera que sept exercent en parallèle des missions transversales au sein de l'organisation (communication, politique d'animation, gestion...).

L'engagement de confidentialité auprès des enquêté·e·s nous a contraint à faire des choix dans l'analyse et à renoncer à certaines nuances ou approfondissements. Afin de préserver leur l'anonymat, nous avons choisi de nous cantonner à une présentation socio-professionnelle très synthétique des enquêté·e·s. Dans la suite du mémoire, afin que les verbatims et récits soient incarnés, nous leur attribuerons des prénoms, en précisant, pour les femmes, si la locutrice occupe la fonction de couteau suisse ou bien une fonction transverse dans l'organisation, et s'il·elle est entré·e avant ou après 2018 dans l'organisation. Pour que les hommes, peu

nombreux dans le panel, ne soient pas reconnus, nous n'indiquerons que la période d'arrivée dans l'organisation. Les lecteurs et lectrices comprendront que ces critères sont associés à certaines nuances dans les points de vue des enquêté-e-s que nous expliciterons dans la deuxième partie.

Tableaux de synthèse des caractéristiques des personnes rencontrées en entretien

	Année d'arrivée à la Cordée (année départ)	Ancienneté	Age	Genre	Ville	Statut emploi à la Cordée	Rôle principal	Autres missions (pour les CS)
1	2011 (2021)	10	34	F	Lyon	CDI	Fondatrice	
2	2013 (2020)	7	35	H	Lyon	CDI	Dirigeant	
3	2015	6	30	H	Rennes	CDI	Président	
4	2015	6	36	F	Paris	CDI	Couteau suisse	-
5	2015	6	33	F	Annecy	CDI	Couteau suisse	oui
6	2016	5	33	F	Lyon	CDI	Social, juridique, finance	
7	2016	5	44	F	Lyon	CDI	Couteau suisse	oui
8	2016	5	33	F	Rennes	CDI	Couteau suisse	oui
9	2016 (2021)	5	33	H	Lyon	CDI	Couteau suisse	oui
10	2017	4	38	F	Lyon	CDI	1er lien cercle communauté de travail	
11	2017 (2021)	4	31	H	Lyon	CDI	Formation Partenariat	
12	2019	2	32	F	Lyon	CDI	Couteau suisse	oui
13	2019	2	38	F	Nantes	CDI	Couteau suisse	oui
14	2020	1	29	F	Annecy	CDD T. partiel	Couteau suisse	-
15	2020	1	27	F	Lyon	CDD	Couteau suisse	-
16	2020	1	36	F	Lyon	CDI	Couteau suisse	oui

Intéressons-nous maintenant à la teneur des échanges avec les membres de l'organisation.

4.4. Entretiens, observation et documentation

Nous avons abordé le terrain dans une démarche inductive, soit sans avoir formulé d'hypothèses précises sur la problématique des départs à la Cordée. La trame des entretiens semi-directifs était donc structurée autour de thèmes assez généraux sur le travail des personnes rencontrées, permettant d'explorer assez largement leur situation de travail et l'environnement organisationnel de la Cordée :

- Leur parcours professionnel avant d'arriver à la Cordée et la façon dont ils-elles y sont entré-e-s ;
- Leur activité à la Cordée (ce qu'ils-elles aiment dans leur travail, ce qu'ils-elles aiment moins, les relations au sein de l'organisation) ;
- L'organisation holacratique/en gouvernance partagée ;
- Les départs (ceux qui d'après eux-elles se sont bien passés, ceux qui se sont moins bien passés, leurs propositions pour améliorer les processus de départ) ;
- Et pour finir, si cela n'avait pas été évoqué précédemment, quelques mots sur leur situation familiale et personnelle (lieu de vie, loisirs, situation familiale, articulation vie personnelle et vie professionnelle).

La trame d'entretien est disponible en annexe 1.

Précisons également que ces entretiens ont été menés selon une approche « compréhensive », s'inspirant de la sociologie clinique, qui requiert une « écoute empathique des acteurs sociaux » (Uhlade, 2016, p. 7), s'attache à comprendre leurs « bonnes raisons » (R. Boudon, 2003) et tente de faire émerger avec eux des solutions.

Par ailleurs, comme évoqué précédemment, neuf des seize entretiens ont eu lieu en présentiel, dans les espaces de coworking de la région lyonnaise, ce qui a permis la réalisation de quelques exercices d'observations. Tout d'abord, cela nous a permis de découvrir les cinq Cordées lyonnaises et de percevoir toutes les nuances de l'activité des couteaux suisses. En parallèle des entretiens, nous avons par ailleurs passé environ deux journées en immersion dans des Cordées, ce qui nous a également permis de rencontrer des encordé-e-s et de mieux comprendre qui ils-elles sont.

Enfin, la description de ce dispositif méthodologique ne serait pas complète sans indiquer que la Cordée a mis à disposition divers documents permettant d'appréhender le fonctionnement de l'organisation en gouvernance partagée, les caractéristiques du personnel, certaines situations de départ ainsi que quelques projets de charte régulant les relations internes (liste des documents en annexe 2). Ces éléments ont principalement permis de préparer la phase d'entretien, en nous permettant de nous familiariser avec l'organisation et son fonctionnement.

4.5. Plusieurs temps de récits, plusieurs visions de l'organisation

Nous achèverons la description du dispositif méthodologique en schématisant les différentes temporalités qui se croisent dans les récits des enquêté-e-s et auxquelles se rapportent des éléments d'analyse parfois différenciés. La thématique des départs de l'organisation a amené les enquêté-e-s à élaborer un discours dans le temps de l'enquête, sur des départs passés, dont les racines étaient encore antérieures. Nous sommes ainsi en présence de trois temps de récits, spécifiques à chaque cas de départ et qui renvoient chacun une image particulière de la Cordée à différents moments de son histoire. En synthèse, nous proposons de retenir trois grandes étapes de l'histoire de la Cordée, qui correspondent à trois formes d'organisation :



La charnière de 2018 marque le retrait du duo fondateur et le passage en gouvernance partagée, soit la fin de première phase de l'histoire de la Cordée.

La phase 2018 – 2020 est une période d'instabilité marquée par divers événements tels que l'élaboration conjointe des principes de gouvernance partagée via des groupes de travail, des expérimentations, des tâtonnements. C'est aussi durant cette phase qu'un conflit assez dur oppose les deux dirigeants élus par l'équipe et les actionnaires et qu'échoue une tentative de passage en société coopérative. Cette période se conclut par une vague de départs de personnes qui étaient de longue date dans l'organisation et notamment celui d'un des deux dirigeants.

« La Cordée du présent », enfin, est celle du temps de l'enquête, dans un contexte de plus grande stabilité organisationnelle mais perturbée par la pandémie de Covid. Ce sont les membres de cette Cordée qui ont souhaité se questionner sur les départs.

Les récits des enquêté-e-s ont ainsi circulé entre ces différentes époques : ils-elles étaient dans « la Cordée du présent » pour décrire leur activité et formuler des recommandations pour améliorer les processus de départs. Les récits sur l'aventure holacratique étaient quant à eux ancrés dans les deux dernières périodes, entre 2018 et 2021. Enfin, pour évoquer les départs – à l'exception de deux ayant eu lieu en 2021 –, les enquêté-e-s ont mobilisé leurs souvenirs des époques des « origines » et de la « transition ». Ainsi, dans l'analyse, c'est la Cordée à différents stades de son histoire, sous différentes formes organisationnelles, qui sera montrée. L'enjeu est de regarder ces évolutions et d'en tirer des leçons pour l'avenir.

Le dispositif méthodologique ainsi constitué a pour but d'élaborer un « protocole scientifique » qui permette au sociologue d'objectiver les données recueillies et d'en tirer des conclusions argumentées. Le sociologue engage cependant également sa subjectivité, qu'il doit s'efforcer de « canaliser » (Uhalde, 2016, p. 7). En conclusion de cette partie méthodologique, nous rappellerons donc notre intérêt et notre proximité avec le secteur de l'économie sociale et solidaire et mentionnerons le travail de mise à distance de ces affinités que nous avons dû déployer tout au long de l'enquête et de l'analyse.

« De même que l'homme de science prépare longuement et soigneusement sa future expérience en laboratoire (les risques d'artefacts sont fortement liés aux conditions de cette préparation), de même l'enquêteur doit préparer son futur départ sur le terrain » (Beaud, Weber, 2008, p. 60). Le dispositif méthodologique est posé. Il s'agit maintenant de faire l'inventaire des références théoriques qui nous aideront à approcher la problématique des départs à la Cordée.

5. LES CADRES THEORIQUES POUR PENSER LES DEPARTS

Les départs : de quoi parle-t-on ? Nous examinerons tout d'abord ce qu'en disent le droit du travail, la sociologie et les sciences de gestion. Nous ferons ensuite un détour par les écrits de Frédéric Laloux, qui ont présidé à la transformation organisationnelle de la Cordée, et dont la mention nous paraît ici incontournable. Enfin, nous poserons les concepts clefs de la sociologie de l'activité et de la sociologie clinique permettant de penser l'idéal au travail, qui est l'angle d'analyse sociologique choisi dans notre recherche pour analyser les départs de la Cordée, en proposant une synthèse de l'ouvrage éponyme de Marie-Anne Dujarier (2012).

5.1. Une approche pluridisciplinaire : les départs vus par...

5.1.1.... le droit du travail

La règle de droit définit le départ comme la rupture du contrat de travail qui entraîne le fait qu'un-e salarié-e quitte une organisation et sorte de ses effectifs. Etant donnée la nature du terrain et de la commande, nous restreindrons les sources s'appliquant au secteur privé et l'on se limitera à répertorier les situations générales les plus fréquentes, un panorama détaillé nous paraissant avoir ici peu d'intérêt. Nous excluons également les licenciements pour motifs économiques, sans objet par rapport à la situation étudiée. Notons par ailleurs que nous nous intéresserons uniquement à la rupture de contrat à durée indéterminée, soit au départ de personnes durablement embauchées dans une organisation.

Le droit du travail français prévoit plusieurs manières de rompre la relation employé-e - employeur inscrite dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée de droit privé :

- Le licenciement pour motifs personnels (articles L-1232 du *Code du travail* et suivants), prononcé à l'initiative de l'employeur. Celui-ci donne la plupart du temps droit à une indemnité de départ pour le-la salarié-e et ouvre des droits à l'assurance chômage.
- La rupture conventionnelle (article L-1237-11 du *Code du travail*), résultant d'une négociation entre la personne salariée et l'employeur, les discussions pouvant être initiées par l'une ou l'autre des parties. On notera que la rupture conventionnelle ouvre les mêmes droits à indemnisation que le licenciement, ce qui est protecteur pour le-la salarié-e quittant l'organisation.
- La démission du-de la salarié-e (article L-1237-1 du *Code du travail*) signifiant à son employeur son souhait de quitter l'organisation. Elle n'ouvre aucun droit à indemnisation du-de la salarié-e.

Chacune de ces modalités de rupture du contrat de travail génère des obligations légales tant pour l'employeur que pour l'employé-e : respect des procédures et des délais prévus par le *Code du travail*, remise de documents et de matériel, versement d'indemnités... Par exemple, en cas de rupture conventionnelle, la procédure formelle prévoit : la possibilité d'être assisté par un tiers, un délai de rétractation de quinze jours et l'homologation de la rupture par l'administration du Travail. L'accomplissement de ces formalités s'inscrit dans ce que l'on a désigné dans la formulation de la commande par le « processus de départ ».

Cependant, comme le soulignent Antoine Lyon-Caen et Joëlle Affichard (2008), « les règles de droit ne "font" rien si elles ne sont pas mobilisées, mises en œuvre par des acteurs » (p. 35). En effet, si c'est le législateur qui pose le cadre dans lequel les relations sociales autour de la question des départs vont se construire, c'est le contexte de la rupture du contrat de travail et les positions respectives de l'employeur et de l'employé-e qui vont déterminer quel dispositif légal de séparation sera mobilisé. Par exemple, quand la relation est apaisée entre les deux parties, on pourra préférer avoir recours à la rupture conventionnelle plutôt qu'au licenciement, le climat étant jugé favorable aux négociations qu'implique ce dispositif. C'est aussi en fonction du cadre légal que chacune des parties va construire sa stratégie de séparation, en fonction de ce qu'elle a à y perdre ou à y gagner. Par exemple, un-e employé-e souhaitant démissionner avant d'avoir trouvé un autre emploi aura intérêt à tenter de négocier une rupture conventionnelle, celle-ci permettant de bénéficier de l'assurance chômage.

Ainsi certain-e-s sociologues se sont employé-e-s à « proposer une autre analyse de ces règles, considérant que si elles encadrent la relation d'emploi, elles ne prennent sens et effet que dans la manière dont elles sont interprétées et mobilisées par les acteurs (salariés et employeurs) » (Signoretto, 2015, p. 69). Par exemple, Fabienne Berton, dans le cadre de ses travaux sur les transitions professionnelles des salariés dont le contrat de travail a été volontairement ou involontairement rompu dans un contexte de changements organisationnels et technologiques de leur entreprise (2013), a montré que l'on ne pouvait pas se cantonner à une lecture juridique des licenciements pour décrire les situations vécues par les salarié-e-s. Elle propose de les analyser en examinant quels acteurs prennent l'initiative du licenciement ou de la démission, ces derniers n'étant pas

toujours ceux désignés par le *Code du travail*. Ainsi, par exemple certains salarié-e-s subissent des pressions pour démissionner quand d'autres poussent leur employeur à les licencier.

Le droit du travail apporte donc un éclairage sur les règles de droit prescrites par le législateur pour traiter la rupture du contrat de travail, dans un laps de temps relativement court (quelques mois avant l'événement). La sociologie propose de regarder comment les acteurs manipulent ces règles et vivent les ruptures de contrat de travail dans une perspective temporelle plus large, en examinant leurs effets collectifs et individuels sur plus.

5.1.2. ... la sociologie

Quelles sont les lignes de force des travaux en sociologie sur les départs des organisations ? Ces travaux nous apparaissent d'abord principalement inscrits dans la perspective d'une critique sociale des phénomènes socio-économiques largement médiatisés que sont les plans sociaux, les fermetures d'usines, les licenciements collectifs, le chômage. Ainsi, par exemple, Danièle Linhart, Barbara Rist et Estelle Durand se sont penchées sur l'impact des plans sociaux sur les identités au travail dans un ouvrage intitulé *Perte d'emploi, perte de soi* (2005). Dans cet ouvrage, elles donnent à voir les incidences humaines que masquent les indicateurs économiques et financiers qui président aux décisions managériales en amont de ces événements. De même, Mélanie Guyonvarch (2008) a enquêté sur l'épreuve que constitue un licenciement malgré la banalisation de celui-ci dans les parcours professionnels. Elle observe ainsi une recomposition des identités au travail comme réaction pragmatique à ces événements difficiles à vivre et invite à s'interroger sur l'exigence de mobilité qui traverse le monde du travail.

D'autres sujets d'études sociologiques se rapportant à notre problématique sont les travaux sur les parcours ou les bifurcations professionnels, qui, en creux, abordent les changements d'emplois des individus et donc leur départ des organisations comme des temps clefs dans leur trajectoire personnelle et professionnelle. On retiendra notamment que ces travaux sociologiques contribuent à mettre les départs en perspective dans le temps, en étudiant leurs effets sur le moyen ou le long terme. C'est ce que font par exemple Sophie Denave (2015), quand elle s'intéresse aux bifurcations professionnelles ou encore Bénédicte Zimmermann (2014) dans ces travaux sur les parcours professionnels.

A l'issue de ces recherches bibliographiques dans le domaine de la sociologie, nous avons été frappée par un constat qui est d'importance pour le sujet traité dans le présent mémoire : il semblerait que la sociologie se soit peu intéressée à la manière dont les départs de salarié-e-s sont vécus au sein des organisations et dont ils viennent interroger l'activité, comme ce sera le cas dans notre enquête. Nous ne disposons donc pas de références théoriques directement transposables à notre sujet, ce qui nous a incitée à balayer un spectre de sources et de disciplines assez vaste pour tenter de cerner l'état des connaissances sur les départs. Ce constat, ainsi que nos connaissances du management des ressources humaines, nous invitent maintenant à regarder du

côté des sciences économiques et de gestion pour compléter cette revue de littérature. La mobilité des salarié-e-s est un sujet clef vu par ces disciplines tantôt comme un facteur de performance des entreprises, car synonyme de développement des compétences et d'innovation, tantôt comme un risque économique quand elle génère des licenciements et des départs coûteux ou des pertes de compétences.

5.1.3... l'économie et les sciences de gestion

Tout d'abord, on retiendra que les sciences économiques et de gestion s'intéressent aux causes de la mobilité des travailleurs et des travailleuses, notamment dans le but de faire évoluer les pratiques managériales et de préserver la performance des organisations. Une étude récente sur l'influence du sens au travail sur la mobilité publiée par la DARES (Coutrot, Perez, 2021) rappelle ainsi qu'«une très abondante littérature économique et gestionnaire étudie les raisons qui poussent les salariés à quitter un emploi pour en chercher un autre » (p. 19). Elle expose notamment qu'«entre 2013 et 2016, 17.5% des salariés (hors stagiaires, CDD et intérimaires) ont connu une mobilité professionnelle, c'est-à-dire changer d'établissement ou de profession » (p. 19). Cette étude montre notamment les liens de cause à effet forts entre mobilité professionnelle et conditions de travail.

« Dans la plupart des cas, la principale variable explicative mobilisée – et qui se révèle presque toujours significative - est la satisfaction au travail. Quand ce n'est pas le cas, les variables qui apparaissent souvent significatives sont notamment « les échanges entre le salarié et son supérieur, le management participatif, la cohésion du collectif de travail, la rémunération, la satisfaction quant à la rémunération, la justice distributive et la variété du travail » (Rubinstein et al., 2017). Aussi bien Griffeth et al. (2000) que Rubinstein et al. (2017) notent que le niveau de salaire, ou la satisfaction quant à la rémunération, jouent un rôle significatif mais « modeste au regard de leur importance pour les théoriciens et les praticiens des politiques de rémunération » (Griffeth et al., 2000). L'intensité du travail peut aussi contribuer à déclencher la mobilité (Amossé et Gollac, 2008)» (p. 19).

Les sciences économiques et de gestion nous éclairent ainsi sur les motivations qui peuvent conduire des travailleurs et des travailleuses à quitter leur emploi et donnent ainsi des pistes sur le pourquoi des départs. Pour appréhender le comment, et répondre à la préoccupation d'amélioration des processus de départ de la Cordée, nous allons maintenant regarder du côté d'une sous-discipline des sciences de gestion, celle du management des ressources humaines qui s'intéresse au développement des savoirs et des compétences, dont sont détenteur-trice-s les travailleurs et travailleuses qui font exister les organisations. Nous allons ainsi examiner ce que dit la gestion des ressources humaines des départs dans le domaine particulier de l'économie sociale et solidaire, dans lequel se situe notre enquête ; et nous intéresser au concept d'« offboarding », à ce jour absent de la littérature académique, mais qui se diffuse actuellement dans les organisations et dans les discours en ligne sur l'emploi et le recrutement.

« La G.R.H dans les organisations de l'économie sociale et solidaire »¹⁵

Tel est le titre d'un article de Christophe Everaere et de Patrick Valéau paru en 2012. Au travers d'une étude documentaire comparée, les auteurs apportent un éclairage sur les singularités du management des ressources humaines dans le secteur de l'ESS. L'étude parcourt des organisations aussi diverses que les coopératives, les mutuelles, les associations..., ce qui permet aux auteurs d'illustrer l'hétérogénéité des réalités que recouvre le secteur de l'économie sociale et solidaire. Des convergences apparaissent néanmoins : la place des valeurs dans les prises de décisions ainsi que les difficultés à déployer une gestion des ressources humaines à la fois efficace et conforme aux valeurs humanistes à l'origine des projets. Concernant la problématique des départs, malgré la diversité des sujets relatifs aux ressources humaines abordés dans l'article, seuls deux courts extraits sélectionnés par les auteurs se rapportent aux sorties des organisations de l'ESS. Le premier nous éclaire sur les causes de départ les plus fréquemment observées, qui résident soit dans des désaccords sur le contenu des missions, soit dans un désengagement du-de la salarié-e :

« Les sorties de l'organisation ne sont pas non plus sans rapport avec les missions, puisqu'elles se produisent en cas de désaccord entre les membres et l'organisation sur les priorités à développer, ou encore lorsque l'investissement du membre décroît (Pichault et Nizet, 2000, p. 90.) » (Everaere, Valéau, p. 138).

Le second extrait apporte des éléments sur le comment et met en avant une « culture du non-licenciement » (*Ibid.* p139) associée à une absence de formalisation des procédures de départ dans les organisations de l'économie sociale et solidaire.

« Pichault et Nizet (2000, p. 89) observent également qu'une culture du non-licenciement n'empêche pas le départ houleux de certains membres très engagés qui se retrouvent priés de quitter « volontairement » et de façon informelle (sans procédure explicite) l'association dès lors qu'ils affichent trop de divergences avec l'évolution de la structure ou avec les décisions du dirigeant » (Everaere, Valéau, p. 139).

Dans la deuxième partie du mémoire, nous confronterons ces conclusions avec ce que nous avons observé à la Cordée.

L' « offboarding » ou comment accompagner le départ d'un-e salarié-e

Les sciences économiques et de gestion disent encore peu de choses de ce concept, qui semble pourtant à la mode dans les pratiques managériales actuelles. Insérer ce mot clef dans un moteur de recherche en ligne fait ressortir pléthore d'articles sur le sujet dans des médias spécialisés dans les ressources humaines. Parmi ce

¹⁵ Christophe Everaere, Patrick Valéau, in Emmanuel Bayle et al., Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, 2012, éditions : [De Boeck Supérieur](#), p. 109 à 155

florilège, nous avons choisi de nous intéresser à un [article](#) diffusé sur un média dont la Cordée se sent proche, Welcome to the Jungle, et qui propose également de transformer le monde du travail. Mais commençons par expliquer ce qu'est l'offboarding en nous appuyant sur nos connaissances de praticienne des ressources humaines.

L'anglicisme « offboarding » signifie littéralement débarquement et est le pendant de l'« onboarding » (l'embarquement), qui est la procédure visant à accompagner la prise de poste d'une nouvelle recrue dans une organisation. Si cette pratique s'est fortement développée dans les entreprises au cours des dix dernières années, celle de l'« offboarding » est plus récente. Confrontées à la difficulté de recruter dans certains secteurs d'activité, par exemple dans ceux de l'économie numérique et de l'ingénierie, des entreprises se sont penchées sur leurs pratiques de gestion des départs, « l'offboarding ». Faire en sorte que les sorties de l'organisation se passent au mieux, tant pour celui ou celle qui part que pour l'équipe en place, est une manière de soigner leur « marque employeur » en garantissant une « expérience collaborateur » positive – autres mots de la novlangue managériale actuelle. Les entreprises qui mettent en place ces démarches postulent que leurs ex-salarié-e-s contribuent à construire leur réputation sur le marché du travail. Et rien n'est pire pour une organisation que de laisser se répandre la rumeur d'une séparation houleuse laissant supposer des dysfonctionnements internes ou un mauvais management.

L'article de Welcome to the Jungle formule ainsi cinq recommandations pour un « offboarding » réussi : bien cadrer les aspects administratifs, valoriser l'expertise de la personne qui part notamment en organisant une véritable passation des missions, « rendre les départs plus humains » via une communication transparente et de qualité, préserver la convivialité qui peut exister autour de ces moments et enfin, ne jamais « bâcler » un départ, même précipité.

Vu la prégnance du concept dans les discours managériaux actuels, on pourra se demander si la Cordée, dans son intention de se pencher sur la problématique des départs, n'a pas été influencée par cette pratique en développement dans les organisations. Pour achever cet état de l'art, il nous paraît incontournable de faire un gros plan sur ce que dit Frédéric Laloux sur les départs dans son ouvrage *Reinventing organizations* (2014), qui a joué un rôle déterminant dans la transition de la Cordée vers l'entreprise libérée

5.1.4.... Frédéric Laloux, inspirateur de la transformation organisationnelle de la Cordée

Les licenciements sont évoqués à deux endroits de l'ouvrage : quand l'auteur pose la question de la manière dont peuvent être gérés les licenciements dans un contexte organisationnel autogéré et quand il passe en revue les processus des ressources humaines désirables, dans sa représentation de l'organisation idéale, qu'il appelle le « stade opale ».

F. Laloux souligne tout d'abord le caractère exceptionnel des licenciements dans les organisations auto-gouvernées qu'il a étudiées. Ceci s'explique, selon lui, par le fait que les salarié-e-s ne sont pas attaché-e-s à un

rôle précis et figé dans l'organisation. Ainsi, sont-ils-elles spontanément enclin·e·s à abandonner les fonctions dans lesquelles ils-elles ne se sentent pas à l'aise, évitant de se mettre durablement dans une situation d'incompétence qui pourrait devenir conflictuelle ou préjudiciable à l'organisation (Laloux, 2014, p. 186). L'auteur observe par ailleurs que dans ces organisations, dans la très grande majorité des cas, « les collègues décident de partir d'eux-mêmes avant de se faire renvoyer » (*Ibid.*, p. 187). Ceci s'expliquerait par le fait que « la dynamique de l'autonomie donne naturellement des signes quand une personne n'est pas à sa place » (*Ibid.*, p. 187). Il décrit ensuite les diverses approches observées pour accompagner les départs, lesquelles s'appuient souvent sur de la médiation et un processus de dialogue entre pairs. On retiendra enfin le fait que ces considérations sur les licenciements sont accompagnées de propos que l'on pourra qualifier de spirituels voire mystiques. F. Laloux nous invite en effet à voir dans un licenciement, « un cadeau » (*Ibid.*, p. 268), un « message de la vie » (*Ibid.*, p. 270) qui permettrait aux travailleurs et aux travailleuses d'être, grâce à cette épreuve, guidé·e·s vers des horizons professionnels plus adaptés au développement de leurs talents. L'auteur fait également la part belle aux émotions et invite à voir un renvoi comme « une occasion de manifester de l'amour et de la compassion » (*Ibid.*, p. 268) ou encore de nous « ouvrir aux émotions et à la souffrance » (*Ibid.*, p. 270). Ce cadrage préalable nous sera utile dans l'analyse des situations de la Cordée pour décrypter certains récits et identifier les influences de F. Laloux qui traversent l'organisation.

De ce regard pluridisciplinaire sur les départs, on retiendra en synthèse les points suivants : alors que le droit du travail fixe les règles du jeu des sorties des organisations, les sciences de gestion étudient ces événements d'un point de vue économique pour développer des pratiques managériales qui préservent la performance des organisations. La sociologie quant à elle, s'intéressant principalement aux points de vue de celles et ceux qui ont vécu des départs, nous invite à prendre du recul et à mettre ces événements en perspective des trajectoires professionnelles des individus ou encore à les comprendre comme des phénomènes sociaux qui dessinent notre société contemporaine. C'est ce triple point de vue qui nourrira l'analyse du cas de la Cordée, complété par les apports de la sociologie de l'activité et de la sociologie clinique sur l'idéal au travail, que nous allons aborder dans le prochain chapitre.

5.2. L'idéal au travail

C'est l'ouvrage éponyme de Marie-Anne Dujarier publié en 2012 qui servira de référence sur ce concept. L'objet de *L'idéal au travail* consiste à mettre en lumière le phénomène de « normalisation de l'idéal au travail » (p.3) qui traverse les organisations de services de masse à partir de l'étude de deux organisations très différentes : un service de gériatrie public et une chaîne de restauration privée. Nous proposons ici de parcourir le raisonnement de Marie-Anne Dujarier et les concepts clefs sur lesquels il s'appuie. Cette synthèse souligne les aspects qui seront utiles pour analyser ensuite le cas de la Cordée. Dans cette partie théorique, nous allons un temps abandonner l'écriture inclusive pour pouvoir plus facilement citer l'autrice.

« Les tyrannies de l'idéal sont un phénomène social central des sociétés hypermodernes. » (p. XXI). Ainsi Vincent de Gaulejac (qui a été le directeur de la thèse de M.-A. Dujarier dont est issu l'ouvrage) introduit-il la préface de l'ouvrage, situant d'emblée la thèse de l'ouvrage dans une perspective sociologique générale. Dans le monde du travail, les théories managériales proposent aux travailleurs un « contrat narcissique » (p. XXI) satisfaisant leur fantasme d'accomplissement personnel, professionnel et social : en échange d'un engagement sans limite dans le travail, de l'adhésion à un idéal pourtant inconciliable avec le travail réel, ils se voient promettre « réussite », reconnaissance sociale et dépassement de soi.

Comment organiser un service de masse ?

L'autrice souligne en premier lieu le caractère fondamentalement relationnel des métiers de services, dont l'essentiel se joue dans la rencontre entre deux individus. Le caractère « de masse » implique par ailleurs une standardisation : produire en quantité, un service « déterminé, préformaté, normé et unique à une multitude de clients ou usagers » (p. 14). La standardisation implique à son tour la prescription : décrire selon quelles modalités précises ce travail doit être réalisé et faire en sorte que les individus s'y conforment. Cependant, prescrire une relation de service de masse semble *a priori* relever de la gageure : une relation entre deux personnes est par nature imprévisible et sa réussite paraît largement tenir à la qualité de l'interaction et de l'intersubjectivité qui se déploient dans l'instant de la rencontre. Ainsi les prescriptions s'y rapportant sont souvent trop vagues ou trop détaillées. Les organisations ont tenté au cours des dernières décennies de résoudre cette difficulté en donnant une importance croissante au client et à la satisfaction de ses besoins et désirs. Comment les organisations s'y prennent-elles pour « fabriquer de l'environnement apte à faciliter la production de services de masse ? » (p. 42).

Déni des limites et prescriptions de toute-puissance

C'est la sociologie de l'activité qui est mobilisée par l'autrice pour penser ce mécanisme : dans les deux organisations étudiées, elle s'intéresse au travail d'organisation qui consiste à « fabriquer de la prescription ou à la transformer pour la rendre utile à la production finale du service » (p. 53) ainsi qu'aux inévitables tensions entre travail prescrit et travail réel. Dans chacun des deux univers professionnels observés, les sources de prescriptions sont multiples : l'offre de service, les normes de la profession, les objectifs hiérarchiques de performance, les protocoles et autres documents procéduriers, jusqu'au « savoir-être » (p. 68) des employés, enjoins dans la restauration à mettre une forme d'« amour » (p. 68) dans leur travail. Cet arsenal, enfin, ne serait pas complet sans les dispositifs de contrôle et sanction associés.

M.-A. Dujarier fait ensuite la démonstration que ces prescriptions construites de manière rationnelle sont bâties sur des hypothèses fausses car idéalisées (« un monde où tout marcherait comme prévu, comme conçu » (p.124)), par des prescripteurs déconnectés du travail réel. Ainsi ce travail de prescriptions ne permet pas d'arbitrer les contradictions liées à l'activité et « formule simplement une sorte de vœu magique : une

prescription de toute puissance organisationnelle » (p. 124). La toute-puissance organisationnelle consiste à « dénier les limites et les contradictions du travail productif » (p. 127). Que les différentes prescriptions entrent en contradiction est, selon l'auteur, somme toute assez banal, mais ces contradictions ne sont ni « reconnues, médiées ou arbitrées » (p. 126). De surcroît, chaque prescription est formulée par le truchement d'un langage « abstrait, moral, universel, voire lyrique » (p. 126), qui la projette dans le registre d'un idéal impossible à mettre en œuvre dans un contexte de travail réel.

La division sociale du travail d'organisation

La sociologue invite alors le lecteur à observer de quelles manières les acteurs contribuent ou non à ce « phénomène social de déni des limites » (p. 127), soit par leur travail, soit par leur participation au travail d'organisation, qui consiste notamment à résoudre les contradictions. Passant en revue l'ensemble des acteurs de la ligne hiérarchique, du conseil d'administration à l'encadrement de proximité, M.-A. Dujarier révèle un « phénomène de délégation du travail sur les contradictions jusqu'au dernier niveau, celui de l'interaction entre un salarié¹⁶ et le client (ou usager) » (p. 130). Dans les pas d'Yves Clot, l'auteur décrit alors des « collectifs de travail en miette » (Clot, 2010, p. 69) dont les salariés sont dans l'incapacité de mettre en débat et de gérer ensemble les contradictions auxquelles ils sont confrontés au quotidien. Privés des solidarités professionnelles, confrontés à des conditions de travail rudes, « les premières lignes » (p. 167) font face à la tâche difficile voire impossible de répondre à des injonctions déconnectées du réel. Ce qui peut les amener à produire, en raison de leur hyperactivité ou par effet de routine, une maltraitance organisationnelle à l'égard des clients ou des usagers.

De la toute-puissance organisationnelle à la toute-puissance individuelle

En décortiquant les mécanismes de délégation du travail d'organisation, M.-A. Dujarier montre comment le travailleur se trouve pris dans un jeu psychologique dans lequel sa personne même est engagée voire mise en cause en cas de défaillance. Ces mécanismes sont nourris par les réunions organisées par les prescripteurs internes donnant lieu à un simulacre de concertation avec les acteurs de terrain mais ne permettant aucun débat sur le travail réel ; par les dispositifs managériaux de délégation du travail d'organisation basés sur la contractualisation collective ou individuelle ; une injonction morale à l'autonomie et à la responsabilité et la valorisation des compétences individuelles dont une des finalités est d'amener l'individu à conduire « seul et sans bruit le travail d'organisation collectif qui n'a pas été réalisé pour dimensionner une tâche à sa mesure » (p. 187). On se trouve alors face à un « processus de psychologisation » (p. 192) consistant à expliquer les problèmes par « l'insuffisance des individus, leur fragilité, leur manque de résistance au stress » (p. 192) plutôt

¹⁶ Dans cette synthèse, nous désignerons par salarié·e·s l'ensemble des travailleuses et travailleurs des deux organisations analysées par M.-A. Dujarier, même si les personnes travaillant dans le service de gériatrie public ne sont pas des salariés au sens du code du travail mais des agents.

qu'à les analyser d'un point de vue organisationnel, ce qui a pour effet de transformer la prescription de toute-puissance organisationnelle en prescription de toute-puissance individuelle.

Norme d'idéal et perte d'idéal

Etonnamment, cette injonction surhumaine ne fait généralement l'objet d'aucune contestation et « est acceptée sans bruit » (p. 193). M.-A. Dujarier explique ce phénomène par le fait que l'idéal devient une norme sociale. A quoi cela tient-il ? Tout d'abord, par sa nature éthérée, abstraite, sans référence au travail réel, le langage managérial rend la critique impossible. Difficile en effet pour un professionnel de contester le besoin d' « éthique », de « qualité », de « transversalité »... Ensuite, « la promesse faite au consommateur devient la norme même de ce qu'il faut produire » (p. 202) aux yeux de ceux-là mêmes qui sont sommés de satisfaire les exigences toujours croissantes du « client roi ». Ceci s'explique par le fait que le travailleur est aussi à ses heures un client et qu'il adopte ainsi « une attitude « compréhensive » (p. 202) à l'égard de ce dernier. Cela tient également au rôle actif et croissant que le client joue dans le contrôle et l'évaluation du travail via les enquêtes de satisfaction orchestrées par les prescripteurs. Ce mode de contrôle est complété par celui de la hiérarchie mais également et surtout, par le contrôle des salariés par eux-mêmes. Ayant intériorisé la prescription d'idéal, les travailleurs voient en effet l'autocontrôle « comme un moyen de progrès et en conséquence, « une bonne chose » » (p. 211).

Ainsi, non seulement l'idéal, la perfection deviennent des normes mais, de surcroît, le travailleur, ainsi que tous les acteurs pris dans ce jeu social, sont sommés d'y croire ou du moins de « faire comme si ». Ainsi ceux qui tentent de remettre en question cet idéal sont exclus voire sanctionnés par le groupe, que ce soit le salarié critique ou le client grincheux qui refuse de voir la magie dans le pathétique des mises en scène commerciales. La prescription sociale consiste donc à faire « comme si » l'idéal était atteignable et les individus tout-puissants. Ainsi, c'est la transgression de la limite qui devient la norme. Et « inversement, celui qui vit et travaille dans la connaissance et la reconnaissance des limites serait devenu déviant » (p. 217).

En érigeant l'idéal en norme atteignable, l'individu perd l'idéal au sens « d'une représentation élevée de son métier vers laquelle tendre » (p. 222) et dont il a besoin pour donner du sens à son action. L'absence de limites comme normes pour l'action le laisse dans le désarroi : il se retrouve sans cadre et sans buts, et les critères pour juger l'action deviennent infinis et relatifs. C'est ainsi que l'on assiste au développement de psychopathologies caractérisées par un symptôme nouveau appelé « états limite » désignant « la difficulté rencontrée par le sujet contemporain dans son rapport avec les limites » (p. 224).

Le sujet face à la norme d'idéal

M.-A. Dujarier explore enfin les différentes attitudes des individus face à la norme idéale et propose une typologie composée de quatre figures : les « héroïques » se conforment à la norme d'idéal et s'épuisent à tenter vainement de réaliser l'impossible ; les « pratiques » ont renoncé à se conformer à cette norme sans pour autant la dénoncer et s'enferment dans une activité routinisée pour se protéger de l'absurde ; les « enchanteurs » évitent de se confronter aux écarts entre le travail exigé et le travail possible en s'éloignant de la relation client/usager et pour rejoindre les rangs des prescripteurs qui alimentent la norme d'idéal ; les « résistants » enfin, peu nombreux, dénoncent la norme d'idéal, au risque d'être marginalisés.

Ces attitudes amènent les acteurs à développer des comportements de simulation et de dissimulation, ce qui représente un véritable travail en soi jusqu'à parfois prendre le pas sur le métier : « faire comme si » l'on adhère à la norme d'idéal face aux collègues, supérieurs hiérarchiques et clients ; simuler l'engagement, l'autonomie, la responsabilité alors même que s'opère chez les acteurs une mise à distance protectrice entre le rôle social et la subjectivité ; dissimuler le travail réel, humainement réalisable, nécessairement en décalage avec l'impossible travail exigé.

M.-A. Dujarier souligne ensuite que le coût psychique du travail est inégalement distribué dans les organisations dans lesquelles l'idéal est normalisé : le conflit y étant considéré comme un problème, les contradictions retombent sur les travailleurs directement impliqués dans la relation client. Ceux-ci se trouvent en situation de faire « des arbitrages complexes et nécessairement boiteux au regard de la norme d'idéal » (p. 256). Ceci peut générer un sentiment d'insuffisance, bientôt rejoint par celui de la solitude et de la peur de mal faire. Le coût moral est donc lourd et de surcroît aggravé par l'absence de reconnaissance accordée aux « premières lignes » dans ces organisations.

En conclusion, l'auteur élargit la portée sociologique de son analyse et nous met en garde contre les effets de la normalisation de l'idéal, véritable « programme politique » (p. 223) qui infiltre tous les domaines de la vie. C'est à l'aune de celui-ci qu'elle nous invite à analyser les dynamiques sociales et subjectives d'aujourd'hui.

C'est par ce prisme que nous avons choisi d'aborder la problématique des départs de la Cordée. Non en transposant mécaniquement les analyses de M.-A. Dujarier - les organisations qu'elle a étudiées et le terrain de la Cordée présentant des différences majeures (taille de l'organisation, caractère massifié du service) – mais plutôt en analysant de quelles manières les mécanismes décrits par la sociologue infiltrent des organisations dites alternatives ainsi que les psychés de celles et ceux qui y travaillent.

PARTIE II : RESTITUTION ET ANALYSE PAR LE PRISME DE L'IDEAL AU TRAVAIL

Selon Jean Anouilh, le vrai suspense, c'est de « connaître d'avance le dénouement » (1942, postface). Cette deuxième partie commencera donc par le récit du moment qui est venu conclure la phase d'entretien : la restitution auprès de l'équipe des salarié-e-s de la Cordée. Les premières observations et conclusions qui en sont issues seront, dans un second temps, exploitées et approfondies dans un exercice d'analyse sociologique mobilisant le concept d'idéal au travail (Dujarier, 2012). Nous tenterons ainsi d'apporter un éclairage sur le vécu au travail des salarié-e-s de la Cordée, sur les causes possibles des départs de la Cordée, sur les effets du contexte organisationnel holacratique, dans le but de proposer des pistes pour améliorer les processus de départ à la Cordée.

1. LA RESTITUTION

Tout d'abord, précisons que cette démarche d'intervention fut engagée avec, dès le départ, l'intention de réaliser une restitution des résultats de l'enquête auprès des salarié-e-s de la Cordée, cet exercice étant « appréhendé comme un temps fort de la pratique intervenante » (A.C. Hinault et al., 2019, p. 190). C'est en effet dans ce cadre que l'enquêteur-riche a l'opportunité de montrer aux enquêté-e-s leur organisation sous un jour nouveau en leur « tendant un miroir » (A.C. Hinault et al., 2019, p. 189). Il-elle leur offre ainsi l'opportunité de porter un regard différent sur leurs pratiques professionnelles, leur fonctionnement collectif, leurs vécus au travail, etc., ce qui peut être une voie pour sortir de la situation difficile dans laquelle ils-elles se trouvent ou pour apporter des réponses aux problématiques à l'origine de la commande. C'est aussi un temps d'échange lors duquel se joue l'appropriation par les acteurs des conclusions du travail d'enquête et qui prépare le temps de l'action qui pourra s'en suivre, pour traiter la problématique objet de l'enquête. C'est enfin un moment au cours duquel les acteurs ont l'opportunité de contester, nuancer, corriger, approuver les données recueillies par l'enquêteur-trice, réactions qui constituent également en soi un matériau utile à l'analyse.

La restitution est par ailleurs comprise comme « l'action ou la dynamique par lesquelles le chercheur partage avec ses interlocuteurs pour des raisons morales et/ou heuristiques, les résultats partiels et/ou finaux après la transformation des résultats pour l'analyse » (Bergier, 2000, p.8). C'est en l'occurrence avec « des résultats partiels » que nous nous sommes présentée mi-mai devant les salarié-e-s de la Cordée. Précisons tout d'abord le contexte de cette réunion de restitution. Il convient en préambule de noter que cette partie du mémoire, plus longue que les autres, tient lieu de rapport intermédiaire remis aux commanditaires de la Cordée avant finalisation du mémoire, fin 2021.

1.1. Le contexte de la restitution

Concernant la nature des données restituées, tout d'abord : la réunion de restitution avec les salarié·e·s s'est tenue alors que la phase d'analyse du matériau était bien engagée mais toujours en cours, et en amont de la phase d'analyse sociologique à proprement parler. Si l'on se réfère aux quatre grandes étapes de l'analyse de contenu proposées dans l'ouvrage *Enquêter dans les organisations, comprendre pour agir* ((A.C. Hinault et al., 2019, p. 151-166), le codage des entretiens avait été effectué, les thèmes et la grille de dépouillement avaient été constitués et le dépouillement des entretiens à proprement parler étaient en cours. L'analyse des thèmes et la synthèse de leur contenu dans une fiche n'avaient cependant pas encore été réalisées. Ce temps de restitution s'appuyait donc sur une synthèse des principales données issues des discours dont furent soulignées l'homogénéité, la diversité ou certaines typologies. Le propos restait donc assez factuel et proche des discours recueillis. Pour sélectionner les données d'enquête qui paraissaient clefs, l'étonnement fut un guide précieux et nous nous sommes attachée à examiner plus avant les observations qui nous avaient frappée lors de l'enquête, que ce soient des aspects inattendus apparus au fil des entretiens ou les éléments suscitant soit un fort consensus, soit au contraire une certaine diversité de points de vue. Le souci d'apporter des éléments de réponse à la problématique posée sur les départs fut également au cœur de l'exercice et, à ce stade, l'éclairage proposé s'est essentiellement appuyé sur la synthèse des points de vue des membres de l'équipe, tant sur les départs en eux-mêmes que sur les pistes d'améliorations. D'un point de vue méthodologique, cette restitution, que nous pouvons qualifier d'intermédiaire, avait également pour objectif de vérifier que les salarié·e·s de la Cordée se reconnaissaient dans l'analyse des contenus proposées et que « les fils de l'interprétation » (*Ibid.*, p. 169) que nous avons commencé à tirer semblaient justes.

Ensuite, il convient de préciser que c'est sans échange préalable sur les résultats avec le groupe méthode que nous avons abordé la restitution. Afin de rassurer les commanditaires en amont de la réunion avec l'ensemble des salarié·e·s, nous avons sollicité quelques recommandations sur la meilleure manière d'interagir avec l'équipe et nous étions informée des rituels de réunion collective de la Cordée, lors d'un court échange en visioconférence. Cependant, à cette occasion, aucune information sur le contenu des conclusions préliminaires ne fut partagée. Préserver l'indépendance et la liberté de notre propos en tant qu'intervenant·e tiers·ce nous paraissait en effet important. Par ailleurs, aucun risque majeur à procéder ainsi n'avait été identifié au cours de l'enquête ou dans l'analyse des données : risque de rompre l'engagement de confidentialité, risque d'ébranler la relation de confiance avec les commanditaires ou avec les enquêté·e·s. Le seul risque identifié était celui de déranger en mettant en lumière certains éléments de tension dans l'organisation. Mais nous assumons que c'est là un rôle de l'intervenant·e que d'oser une parole non consensuelle quand c'est dans l'optique d'aider les membres d'une organisation dans la résolution de la problématique posée. Une attente déçue fut perçue chez les interlocuteur·trice·s du groupe méthode, confirmée par un mot en introduction de la réunion de restitution, mais ceux·celle-ci respectèrent ce parti pris sans le questionner.

Enfin, sur la forme, la restitution a eu lieu dans le cadre d'une réunion en ligne dédiée, rassemblant l'ensemble du personnel de la Cordée, à l'exception d'une ou deux personnes, qui appelée par une urgence ou récemment recrutée. Une fois encore, l'équipe a répondu présente et s'est largement mobilisée. Après le rituel « tour météo », nous avons exposé durant une quarantaine de minutes les principaux éléments issus de l'analyse du matériau. Après un rappel de l'objet de la réunion et du cadre de l'enquête, nous avons partagé quelques étonnements préliminaires, puis proposé une synthèse des trajectoires professionnelles à la Cordée, avant d'aborder le sujet au cœur de l'enquête : les départs. Nous avons alors proposé une typologie des départs de la Cordée ainsi qu'établi une synthèse des pistes d'amélioration formulées par les salarié-e-s.

1.2. Le théâtre de l'enquête : premier rôle pour le couteau suisse sur fond de transformation organisationnelle

Tout d'abord, nous avons été frappée par le fort niveau d'engagement de l'équipe salariée dans l'enquête, par la générosité des témoignages mais aussi par l'intensité du registre émotionnel mobilisé lors des entretiens. La Cordée n'est pas le lieu des sentiments tièdes. On y vit des trucs « oufs », « waouh », « trop cools » ou bien on est « super triste », « hyper frustré »... Cet investissement, cet élan ne sont pas sans évoquer « l'idéal type » du couteau suisse, toujours partant, disponible, avide d'explorations, bouillonnant d'idées et de propositions, sans pour autant abandonner son regard critique. Ainsi, avons-nous formulé l'hypothèse que la figure du couteau suisse, plus qu'une fonction dans l'organisation, serait une posture irradiant toute la culture de l'entreprise, au-delà des espaces de coworking. Le monde social est un théâtre, nous dit Erving Goffman (1973), et l'interaction une représentation. Est-ce qu'être un-e salarié-e de la Cordée signifierait endosser ce rôle de couteau suisse en toute circonstance ?

Ensuite, les récits montrent que les salarié-e-s ont été marqué-e-s par ce qui semble constituer un tournant dans l'histoire de la Cordée : l'éclatement du duo fondateur en 2018, ouvrant une période de turbulences sublimée par l'initiation d'une démarche de « libération » des salarié-e-s. Il y aura un « avant » et un « après ». Dans l'analyse, nous retiendrons deux effets de ce moment charnière. Le premier est la naissance de deux « générations » de salarié-e-s, au sens de K. Mannheim (*Le problème des générations*, 1928), au sein de la Cordée. Des représentations et des positionnements communs caractérisent en effet souvent les enquêté-e-s qui ont participé aux débuts de l'aventure de la Cordée, ont travaillé avec le duo fondateur et assisté à son éclatement ; et les distinguent de celles et ceux qui ont rejoint l'organisation après, soit à partir de 2019¹⁷. Le second effet, qu'il nous paraît important de garder à l'esprit pour l'analyse, est le processus de transformation toujours en cours dans l'organisation et qui constitue le théâtre des départs survenus depuis 2018 et celui de la présente réflexion. Deux années d'expérimentation holacratique plus tard, même si une forme de stabilité semble avoir été trouvée, les salarié-e-s témoignent des ajustements organisationnels constants qui animent le

¹⁷ Cet argument n'a pas été présenté lors de la restitution de mai 2021 mais a émergé au cours de l'analyse sociologique approfondie.

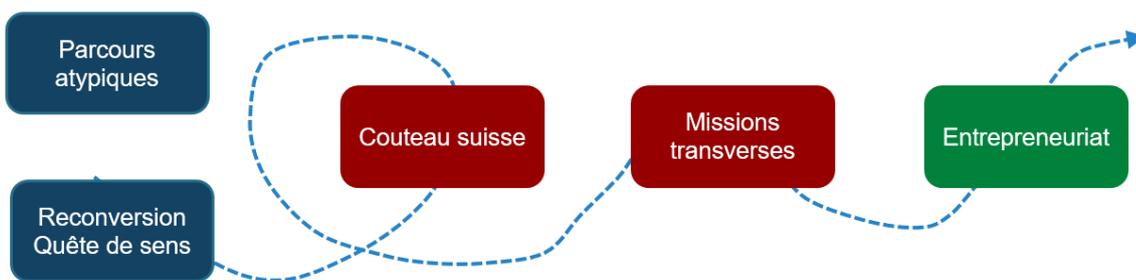
quotidien de l'organisation, toujours en mouvement, toujours en quête d'un « mieux travailler ensemble » – et ce indépendamment du contexte exceptionnel de la pandémie de Covid-19. Ces constats ne sont nullement surprenants, si l'on regarde la Cordée par le prisme de l'analyse de l'« entreprise communauté » proposée par F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhlade dans *Les mondes sociaux de l'entreprise* (1995) : en effet, le changement de dirigeant-e serait, pour ce type d'organisation, une des plus grandes « épreuves », l'exposant au « risque de devenir une entreprise normale » (*Ibid.*, p. 318). Si les choix organisationnels audacieux de la Cordée ont éloigné ce risque de devenir une entreprise « classique », la transition depuis le départ des fondateur-trice-s – un départ mentionné dans chaque entretien – ne semble pas achevée. Ce contexte spécifique doit être pris en compte pour examiner la problématique des départs de l'organisation.

Mais souligner ces éléments de contexte qui nous avaient frappée dans les entretiens n'était qu'un préambule visant à préparer l'auditoire et aborder ce en quoi, à nos yeux, consistent les principales découvertes de l'enquête.

1.3. Les trajectoires professionnelles des salarié·e·s de la Cordée

Les entretiens ont permis de relever certains *patterns* dans les trajectoires professionnelles des salarié·e·s de la Cordée, à l'aune desquels il nous semble intéressant d'examiner les départs de l'organisation.

Tout d'abord, voici comment nous avons visuellement schématisé les trajectoires types des salarié·e·s de la Cordée lors de la restitution :



Des professionnel·le·s en quête de sens

En premier lieu, il convient de souligner que l'ensemble des salarié·e·s sont entré·e·s dans l'organisation en tant que couteau suisse. Chacun a donc éprouvé, à un moment donné de son parcours à la Cordée, ce que signifie gérer un espace de coworking et animer la communauté des encordé·e·s.

Deux profils se dégagent chez celles et ceux qui entrent à la Cordée comme salarié·e·s. Soit ce sont de jeunes professionnel·le·s qui ont un parcours qui peut être qualifié d'atypique : des parcours scolaires parfois non linéaires, soit non conclus par un diplôme, soit marqués par un tâtonnement entre plusieurs filières ou issus de filières rares telles que le sport de haut niveau ou la danse professionnelle. Soit ce sont des professionnel·le·s plus expérimenté·e·s qui ne trouvent plus de sens dans leur travail et souhaitent s'orienter vers un emploi qui réponde mieux à leurs valeurs et aspirations. On reconnaît là les profils des « jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée » décrit par D. Rodet (2019).

La Cordée apparaît aux un·e·s et aux autres, dès le stade du recrutement, comme un espace permettant à la fois de vivre pleinement sa différence, d'« être soi-même » (sic), mais également de trouver du sens via le projet social de l'organisation. La découverte de l'organisation suscite souvent un grand enthousiasme :

« C'est un monde de fous, c'est trop bien, j'adore cette ambiance, je ne savais pas que ça existait. »
Laurence (couteau suisse, arrivée avant 2018)

Enfin, la tonalité dominante des discours sur le métier est très positive, ce qui laisse penser que la quête de sens et les attentes initiales vis-à-vis de la Cordée ne sont *a priori* pas déçues. Le plaisir de créer des liens avec les encordé·e·s, population jugée intéressante par sa diversité et par l'originalité des projets portés par certain·e·s, ainsi que la gratification d'apporter soutien, confort et bonne humeur sont soulignés.

« Un métier à 2000 % » (sic)

Cependant, les récits sur le passé comme sur le présent sont également unanimes sur un point – et c'est là l'une des principales découvertes des entretiens : ce métier « use » (sic), certain·e·s allant jusqu'à dire qu'être couteau suisse « devrait être un travail à durée déterminée » (sic) - propos particulièrement intéressant quand on examine la problématique des départs de l'organisation. En effet, l'épuisement, l'isolement et l'ennui sont trois maux auxquels disent être exposés les couteaux suisses et qui rendent difficile le fait de tenir ce rôle sur le long terme :

« C'est un métier qui est extrêmement énérgivore. En fait, on donne, on donne, on donne, on donne. Et au bout d'un moment, c'est dur de... En fait, c'est dur d'avoir la pêche tout le temps. Vraiment. En fait, il faut être au taquet tout le temps, être super jovial, super souriant, avoir plein d'énergie, avoir tout le temps envie de lancer cinquante-mille projets, de répondre oui à tout, d'être présent sur tous les fronts. Tu vois, faut jongler tout le temps, tout le temps. T'es tout le temps coupé dans ce que tu fais aussi et, du coup, c'est chouette, mais il y a des fois où t'as juste pas envie : "Holà, attends, j'ai juste envie de me poser un petit peu parce que j'ai bien envie d'être tranquille dans mon coin et on en reparle dans une demi-heure, trois quarts d'heure si tu veux " ». Laurence (couteau suisse, arrivée avant 2018)

A noter que cette perception du métier semble avoir été accentuée par le contexte de la pandémie et l'expérience de l'activité partielle, qui a permis de prendre de la distance sur le quotidien :

« Être tout le temps aux services des autres, en écoute active, toujours au top, sur cinq jours, c'est plus possible. Comment on fait ? ». Rose (couteau suisse, arrivée avant 2018)

Par ailleurs, même s'il est le point focal d'une communauté, il ressort des entretiens que le couteau suisse peut souffrir d'isolement. En effet, le principe organisationnel qui prévaut, notamment dicté par l'économie, est : un espace de coworking, un couteau suisse. S'il n'est pas privé de relations sociales, le couteau suisse n'évolue pas dans un espace de travail où il retrouve des collègues. Ceux-celles que l'on appelait au début de l'histoire de la Cordée les « exotiques », c'est-à-dire gérant des espaces de coworking hors de Lyon, sont particulièrement exposé-e-s à ce risque d'isolement. En effet, même s'ils-elles sont en permanence en lien avec l'équipe via les outils numériques, les opportunités de rencontres physiques avec leurs collègues sont moins fréquentes.

Autre facteur d'usure pour le couteau suisse : l'ennui, que certain-e-s voient poindre quand ils-elles ont « fait le tour de leur espace et de leur communauté » (sic). Celui-ci apparaîtrait d'autant plus rapidement que les couteaux suisses se sentiraient généralement surdiplomé-e-s pour ce rôle et auraient donc des attentes en termes de stimulation ou d'apprentissage plus importantes que ce que la fonction peut offrir au quotidien.

Les stratégies individuelles et collectives pour contrer les maux du métier

Quel chemin prend alors le couteau suisse une fois que l'épuisement, l'ennui ou le sentiment d'isolement se sont installés ? Différentes stratégies apparaissent : quitter l'entreprise est l'une d'entre elles, nous y reviendrons. Une autre consiste à tenter de se ressourcer et de reprendre de l'énergie auprès des autres, que sont les encordé-e-s ou les collègues. Une troisième, enfin, consiste à diversifier son activité en y ajoutant des missions transverses complémentaires.

Parmi les ressources qui soutiennent les couteaux suisses, le contact avec les encordé-e-s est tout d'abord pour beaucoup le carburant du quotidien :

« Pour moi, les batteries se rechargent automatiquement en fonction du retour des personnes. Par exemple, quand j'organise un événement sportif, c'est génial de voir les personnes contentes ». Mélanie (couteau suisse, arrivée avant 2018)

Mais au-delà de cela, les encordé-e-s sont un véritable soutien opérationnel institué et viennent souvent seconder le couteau suisse : tout d'abord, en s'inscrivant à la Cordée, ceux-celles-ci s'engagent à participer à la vie en commun et à contribuer au bon fonctionnement du lieu. Ensuite, ils-elles sont invité-e-s à proposer des activités et animations à leurs pairs.

Par ailleurs, c'est le moment de présenter une autre pièce-clef de la coutellerie de la Cordée : l'opinel. L'opinel est un-e encordé-e qui connaît bien un espace de coworking et sa communauté et remplace le couteau suisse

dans ses fonctions essentielles, moyennant réduction de la facturation mensuelle, quand celle-celui-ci est absent-e. Ces diverses contributions des encordé-e-s viennent non seulement renforcer le sentiment d'appartenance de ces dernier-ère-s à la communauté, mais permettent également de décharger le couteau suisse qui peut, notamment grâce à l'appui des opinel, ponctuellement s'en extraire pour refaire le plein d'énergie. Les opportunités de s'isoler, de travailler chez soi ou de sortir de son espace de coworking sont en effet perçues comme bénéfiques par la plupart des couteaux suisses car elles les préservent un temps des nombreuses sollicitations. L'ensemble de ces initiatives, qui sont autant de régulations imaginées par les couteaux suisses pour rendre la fonction supportable dans la durée, sont en synthèse le fruit de l'objectif « d'autonomie des communautés » (sic) martelé par certain-e-s.

Ensuite, les collègues sont aussi perçu-e-s comme une ressource sur laquelle s'appuyer. La plupart des couteaux suisses déclarent pouvoir compter sur le soutien de l'équipe de salarié-e-s au sein de laquelle semble s'exprimer une vraie solidarité :

« On ne peut pas faire abstraction du fait que cela se passe mal dans une Cordée, que quelqu'un souffre. Ce n'est pas un couteau suisse par Cordée mais une seule équipe. » Pauline (couteau suisse, arrivée après 2018)

« Bénéficiaire de la fraîcheur des nouveaux » (sic) est également une manière de relancer la motivation. Les nouvelles recrues permettent de « faire émerger de nouvelles idées, de considérer la pratique sous un autre angle » (sic). Il faut souligner que le soutien des collègues n'est pas seulement véhiculé par les échanges informels. La Cordée a en effet mis en place des réponses organisationnelles visant à prévenir l'isolement et l'usure. C'est notamment l'un des rôles du premier lien du cercle « communauté de travail » que de créer du lien entre les couteaux suisses, de stimuler leur motivation, de les soutenir. Des binômes de couteaux suisses ont également été mis en place à Lyon. Ceux-ci gèrent conjointement deux espaces et ont ainsi la possibilité de régulièrement changer de lieux de travail. Naviguer entre deux communautés et deux espaces rend ainsi le quotidien moins monotone et permet des fertilisations croisées. Enfin, l'équipe a désigné une personne en charge de la politique d'animation. Celle-ci favorise les échanges collectifs autour du métier d'animation dont l'un des objectifs est de « ressourcer les anciens » (sic).

Une troisième stratégie pour contrer un désengagement lié à l'usure, l'épuisement ou l'ennui consiste à prendre en charge partiellement ou totalement des missions transverses au sein de l'organisation. Sur les dix couteaux suisses rencontrés en entretien, sept occupaient également d'autres rôles dans des domaines divers tels que : la communication interne ou externe, la gestion, la cohésion d'équipe, l'animation, les partenariats... La gouvernance partagée semble avoir été propice à la diversification des missions des couteaux : d'une part, car l'autonomie dont ceux-celles-ci disposent favorise les prises d'initiatives et les incursions hors des rôles prédéfinis ; d'autre part, car les réflexions collectives ont donné lieu à la création de nouveaux rôles transverses pour faire vivre le modèle organisationnel (par exemple, une personne est en charge de la cohésion d'équipe).

Si cette possibilité d'endosser d'autres rôles est plutôt vécue comme positive, plusieurs personnes interrogées se demandent dans quelle mesure elle ne viendrait pas en fait accentuer les difficultés du couteau suisse en alourdissant encore sa charge de travail. Nous en y reviendrons.

Des choix d'orientations professionnelles non conventionnels après la Cordée

Toujours dans notre restitution, nous avons relevé une singularité dans les trajectoires des couteaux suisses dans l'après-Cordée : ceux-ci s'orientent rarement vers les voies les plus classiques de l'emploi. Notamment, alors que le salariat représente 89 % de l'emploi en France (Blaize et al., 2020, p. 2), rares sont celles-ces qui opteront pour ce statut. Nous avons eu accès aux données de quatorze anciens salarié-e-s de la Cordée parti-e-s entre 2015 et 2020, et avons pu avoir un aperçu de leur situation professionnelle en 2021 grâce à des recherches sur les réseaux sociaux. Parmi ceux-celles-ci, au moment de l'enquête, on compte trois créateur-riche-s d'entreprises. Sept sont travailleur-euse-s indépendant-e-s ou l'ont été (souvent dans le domaine de la communication). Six sont engagé-e-s professionnellement dans des projets liés à l'économie sociale et solidaire, à la transition écologie et sociale ou en politique. On compte aussi trois métiers « passions » (fleurs, sport, musique). Une seule personne occupe en 2021 un emploi salarié en entreprise, que l'on pourrait qualifier de « classique » selon les formes dominantes d'emploi que l'on observe actuellement sur le marché du travail (salarié-e du secteur privé hors ESS). Pour expliquer cela, certain-e-s postulent que travailler à la Cordée est une expérience transformatrice qui favorise ce type de trajectoire en dehors du salariat après la Cordée :

« Il me semble que la Cordée soit un tremplin pour beaucoup vers l'entrepreneuriat, de manière assez vaste, pour lancer une initiative quelle qu'elle soit, une asso, quoi que ce soit. Parce que les employés de la Cordée vont baigner dans un écosystème qui est extrêmement riche, extrêmement fertile, rempli d'exemples de personnes qui ont vécu leurs rêves et qui se sont lancées dans un domaine. C'est aussi attirés par ce foisonnement que généralement ils arrivent et deviennent membres de l'équipe. Et il me paraît très naturel qu'au bout de quelques années de prise de confiance en soi, de contacts avec ces personnes-là, de prise de réseau, et bien ils se disent, il y a peut-être une thématique qui leur est propre et chère, je peux en faire quelque chose moi aussi. Ça me paraît naturel. Pour moi, tous ceux qui se sont lancés en freelance ne se seraient jamais lancés en freelance avant d'avoir vécu l'expérience Cordée. »

Isabelle (fonction transverse, arrivée avant 2018)

Elargir le champ d'observation et repositionner les départs dans la trajectoire professionnelle des salarié-e-s de la Cordée permet ainsi, en creux, de donner des pistes sur les raisons qui peuvent pousser à quitter l'organisation. Est-ce parce que l'épuisement, l'isolement ou l'ennui ont eu raison de la motivation des couteaux suisses que ceux-ci décident de partir ? Ou bien parce qu'ils-elles se sentent appelé-e-s par un nouveau projet professionnel qui aurait pu mûrir à l'ombre des encordé-e-s ? Les véritables raisons n'appartiennent qu'à celles et ceux qui ont fait ces choix. Et c'est au travers du témoignage de celles et ceux qui ont été leurs collègues que nous avons recueilli des éléments caractéristiques des départs des salarié-e-s de la Cordée.

1.4. Quitter la Cordée

Voici comment s'est déroulée la restitution sur la thématique ici centrale des départs de la Cordée : après avoir en introduction clarifié pourquoi il semblait important à l'équipe de la Cordée de se saisir de cette question, nous avons souligné quelques aspects caractéristiques des départs de la Cordée, l'homogénéité du discours des personnes interrogées et la diversité des positionnements des salarié-e-s par rapport à cette question. Nous avons ensuite partagé quelques réflexions sur les différentes perspectives temporelles en jeu dans cette problématique, puis proposé une typologie des départs de la Cordée avant de conclure sur quelques pistes d'amélioration des processus de départs issues des entretiens.

1.4.1. Pourquoi est-ce une problématique ?

De prime abord, il peut sembler étonnant que les salarié-e-s jugent nécessaire de se pencher, à ce moment particulier de l'histoire de l'organisation, sur la façon dont se déroulent les départs de l'organisation. En effet, les données sur la quinzaine de salarié-e-s ayant quitté l'organisation depuis 2015 montrent que les employé-e-s embauché-e-s en contrat à durée indéterminée restent en moyenne trois ans et demi à la Cordée. Comparé aux quelques dix ans d'ancienneté moyenne des salarié-e-s en France¹⁸, le turnover du personnel est donc relativement élevé à la Cordée. Selon les personnes interrogées, il en a toujours été ainsi. Aussi, accompagner le départ de salarié-e-s ne constitue pas un événement exceptionnel dans l'organisation. Par ailleurs, La Cordée jouit d'une image de marque positive et d'un bon réseau qui lui permet de recruter facilement. Les départs de salarié-e-s ne semblent donc pas mettre en péril le fonctionnement de l'organisation, les remplaçant-e-s des démissionnaires étant vite trouvé-e-s. Enfin, le renouvellement de l'équipe de couteaux suisses par l'arrivée de nouvelles recrues est généralement perçu comme positif : « former veut dire se transformer » (sic) en tant qu'équipe, ce qui est « chouette et sain » (sic). Pour autant, si le turn-over élevé ne semble pas constituer une problématique organisationnelle, il montre la place que prennent les événements que sont les départs dans la vie de la Cordée et légitime pleinement le fait de se pencher sur cette problématique. Mais pourquoi les représentant-e-s de la Cordée ont-ils alors ressenti le besoin de se pencher sur cette question, à ce moment précis ?

Les réponses à cette question ont été assez consensuelles et homogènes. Tout d'abord, les départs relativement récents du duo fondateur et d'un dirigeant, ainsi qu'un licenciement compliqué, toujours objet d'un litige au Conseil de Prud'hommes au moment de l'enquête, ont eu un retentissement important sur l'organisation et ont ébranlé la plupart des salarié-e-s. Ensuite, l'ensemble des personnes interrogé-e-s ont dit converger sur le constat que certain-e-s de leurs pairs avaient récemment quitté l'organisation dans des conditions qui n'étaient pas des plus satisfaisantes :

¹⁸Site Internet de l'OCDE, consulté le 10 octobre 2021

« C'est un sujet sur lequel on a pêché, on a été en galère, on s'est mis en difficulté. Il y a eu des départs douloureux ». Fleur (fonction transverse, arrivée avant 2018)

La majorité des salarié·e·s ont partagé les interrogations qu'avaient soulevées pour elles-eux ces départs difficiles, voire témoigné de la façon dont cela les avait affecté·e·s personnellement. Plusieurs se sont également montré·e·s prêt·e·s à assumer une responsabilité collective dans ces départs « ratés » (sic) et ont exprimé le souhait que l'équipe s'améliore sur ce point.

Enfin, soulignant la qualité du processus d'intégration des nouvelles recrues dans l'organisation, ils-elles ont affirmé avec conviction que son pendant, la « désintégration » (sic) de l'employé·e, devait faire l'objet d'une attention et d'un soin équivalents :

« On met souvent beaucoup plus d'énergie à intégrer quelqu'un qu'à l'aider à partir de l'entreprise. Alors qu'en fait, en plus, pour la personne, c'est bénéfique mais aussi pour l'organisation, pour l'image qu'elle en donne auprès de la personne qui quitte l'entreprise et qui va être quelqu'un qui va être sur le marché du travail avec une dernière expérience à la Cordée. Donc je trouve que ce moment charnière à la fin il est aussi important, même si bien sûr, on ne retiendra pas que ça, mais c'est quelque chose à prendre en compte autant qu'une arrivée dans l'équipe ». Charlotte (couteau suisse, arrivée après 2018)

On retrouve dans ce propos un écho aux raisons du développement des pratiques d' « offboarding » décrites dans la première partie du mémoire : l'organisation aurait un intérêt à ce que les départs se passent au mieux pour préserver son image et son attractivité d'employeur. On peut donc penser que certains salarié·e·s de la Cordée témoigneraient ainsi d'un intérêt pour le sujet des départs, influencé·e·s par les pratiques managériales dans l'air du temps. Cette attention à la qualité des départs pourrait également être une déclinaison du principe d'attention à l'autre, affirmé dans la charte relationnelle interne de la Cordée.

1.4.2. Un sujet qui suscite des émotions intenses, variées voire contradictoires.

Quand les salarié·e·s de la Cordée, et en particulier celles et ceux ayant connu « la Cordée des origines », racontent les départs de leurs ancien·ne·s collègues, le registre émotionnel est très souvent convoqué : ils-elles font part de leurs larmes, de la « douleur profonde » (sic), du « sentiment d'échec » (sic) ou de « soulagement » (sic) qu'ils-elles ont pu ressentir ou au contraire de leur « joie » (sic). Les émotions, ou le « système émotionnel » nous dit Agnès Vandeveldé-Rougale « signale un écart entre l'univers d'attentes du sujet (hérité en partie des générations antérieures et de la société dans laquelle il vit) et les événements du monde » (Vandeveldé-Rougale et al., 2009, p. 230-233). Celles exprimées par les enquêté·e·s lors des entretiens indiquent que, même s'ils surviennent de manière régulière, les départs ne constituent pas des événements anodins à la Cordée.

Plusieurs salarié·e·s imputent cela à « l'esprit familial » (sic) qui soudait l'équipe à la naissance du projet, et qui perdure encore au travers des plus ancien·ne·s, mais tend à s'estomper avec le renouvellement de l'équipe,

notamment depuis 2019. Cet esprit familial se serait bâti sur l'engagement très fort des jeunes salarié·e·s et fondateur·rice·s au début du projet, qui faisait disparaître les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle et était renforcé lors des week-ends qu'ils-elles passaient souvent ensemble. Plusieurs couteaux suisses racontent qu'ils passaient non seulement leurs journées mais aussi leurs soirées à la Cordée, avec la communauté des encordé·e·s. Plusieurs y ont d'ailleurs rencontré leur actuel·le conjoint·e. Dans ce contexte relationnel, « partir, c'est trahir » (sic). Aujourd'hui, tant les plus ancien·ne·s que les nouvelles recrues, professionnel·les jeunes ou expérimenté·e·s, tiennent un discours invitant à gérer avec davantage de distance émotionnelle les départs des collègues.

« J'ai vachement de recul par mon historique professionnel d'avant. C'est-à-dire que, avant, dans ma première grosse expérience où j'étais en entreprise, les premières personnes qui partaient et avec lesquelles j'étais proche mais j'en pleurais. J'en pleurais, je ne comprenais pas et il m'a fallu du temps pour me dire que c'est la vie, que c'est un cycle qui a des débuts et des fins et que ce n'est pas grave. Et que si tu t'entends bien avec la personne et bien forcément, c'est ta pote et tu la vois en dehors. Alors oui, effectivement, elle ne sera plus là dans ton quotidien mais c'est comme ça. Et là quand je suis arrivée à la Cordée, et bien j'ai senti qu'il y avait pas mal c'est esprit-là, c'est-à-dire : « Ah la personne nous quitte, mon Dieu, le monde s'effondre ». Mais ça vient peut-être du fait que l'entreprise est petite. Quand il y a dix personnes effectivement, forcément, si t'as passé quelques années avec la personne et qu'en plus, elle est dans la même ville que toi, tu dois être très proche. Donc ça peut t'affecter mais il faut arriver à regarder ça de manière plus neutre, parce que ce n'est pas une trahison, c'est juste une évolution, une évolution de la personne, une évolution de l'entreprise. Donc c'est pour ça que le côté familial, il est à double tranchant, il faut s'en méfier. Il faut le manier avec délicatesse parce que justement, pour arriver à pouvoir être neutre et à avancer dans une entreprise, il faut un peu se détacher de ce côté émotionnel. » Elodie (couteau suisse, arrivée après 2018)

Même si donc le propos général invite à un traitement plus distancé et rationnel des départs, la subjectivité et les affects des salarié·e·s apparaissent dans le récit qu'ils-elles en font. Ils-elles relatent un vécu différent en fonction des liens personnels et professionnels qu'ils-elles ont noués avec la personne qui part : ils-elles se disent tristes ou nostalgiques quand ils-elles voient partir un compagnon de route avec lequel ils-elles ont beaucoup partagé, par exemple la personne qui les avait accueilli·e·s dans l'organisation. Ou au contraire, ils-elles disent se sentir soulagé·e·s quand une personne avec laquelle existent des tensions latentes décide de quitter l'organisation. Ils-elles soulignent souvent la façon dont ils-elles ont appris la nouvelle du départ de leur collègue, qui est souvent un marqueur de proximité relationnelle ou d'attention, l'annonce individuelle étant le mode le plus apprécié.

Le rituel de célébration qui vient marquer chaque départ est un moment qui paraît cristalliser les émotions autour d'un départ. Ce temps collectif semble souvent être à l'image de la manière dont cette séparation est

vécue par les salarié·e·s, certains flamboyants, d'autres plus discrets voire « tristes » (sic). La plupart des membres de l'équipe disent attacher de l'importance à ce rituel – ils-elles ont notamment déploré que les conditions sanitaires imposées par la pandémie du Covid-19 ne permettent pas de fêter certains départs. On peut donc faire l'hypothèse que ce moment symbolique, cathartique, permet de réguler les émotions multiples, parfois intenses, parfois contradictoires, que suscitent les départs.

1.4.3. Les départs à la mode de la Cordée : des départs négociés à la demande du·de la salarié·e, qui ouvrent une période d'inactivité mais pas la fin de la relation avec la Cordée

Les récits des personnes interrogées donnent à voir un vécu, des émotions mais également des faits qui ont permis de dégager trois caractéristiques-clefs des départs de la Cordée qu'il nous semble intéressant de souligner.

Premièrement, il est d'usage que les liens entre la Cordée et la·le salarié·e se dénouent via une rupture conventionnelle, soit un contrat négocié, à l'initiative du·de la salarié·e. Au travers de cette pratique, et du positionnement généralement attentiste de la Cordée en tant qu'employeur, il nous semble reconnaître « la culture du non licenciement » caractéristique de certaines organisations de l'ESS (Everaere, Valéau, 2012, p. 138). Par ailleurs, les indemnités légales prévues par le dispositif de la rupture conventionnelle sont perçues par certain·e·s salarié·e·s de la Cordée comme une sorte de prime de départ pour bons services rendus. La rupture conventionnelle ouvre également des droits à l'assurance chômage et permet si besoin de bénéficier des indemnités de retour à l'emploi. Ceci est la plupart du temps tout à fait bienvenu car – deuxième caractéristique clef des départs de la Cordée – en général, les salarié·e·s ne partent pas parce qu'ils-elles ont trouvé un autre emploi – ce qui reste par ailleurs le scénario le plus courant sur le marché du travail. Souvent ils-elles partent parce qu'ils-elles souhaitent évoluer vers un autre projet professionnel – sans l'avoir complètement concrétisé – ou personnel tel qu'un voyage autour du monde ou un déménagement à la campagne. Troisièmement, le départ ne marque pas complètement la fin de la relation avec la personne qui part puisque celle-ci devient encordée de droit pour une durée équivalente à celle de son contrat de travail. Les ancien·ne·s salarié·e·s continuent donc, pour un temps, à faire partie de la communauté, ce qui semble faciliter pour celles et ceux qui restent l'expérience du départ de leurs collègues

1.4.4. « C'est une question de timing » (sic)

Avant de proposer une typologie des départs à la Cordée, nous avons lors de la restitution pointé une dimension très présente dans le récit de départs : le temps. Cette variable semble notamment déterminante dans la « réussite » ou « l'échec » d'un départ.

Tout d'abord, parmi les départs qui sont généralement considérés comme s'étant déroulés de manière insatisfaisante figurent ceux intervenus trop tard, qui se sont « étirés en longueur » (sic). Selon les personnes

interrogées, ces salarié·e·s ne tenaient plus pleinement leur rôle dans l'organisation mais ont mis du temps à se décider à partir. Leur motivation décroissante avait un impact négatif sur la dynamique du groupe.

« Ce que j'ai trouvé difficile, c'est quand les départs ont eu lieu trop tard. Et il y en a eu quelques-uns. Un membre de l'équipe qui était déjà totalement démotivé, qui n'était plus présent, même physiquement, pendant des mois et tu te dis : « Fff, ça fait chier, c'est vraiment trop tard. Ça devrait faire un an qu'il ne devrait plus être là celui-là ». Et il est là et du coup, ça pèse un peu sur la dynamique. »
Victoire (couteau suisse, arrivée avant 2018)

Si les départs qui prennent trop de temps sont vécus comme problématiques pour l'équipe, ceux qui sont trop précipités, qui se font « dans l'urgence » (sic), le sont également. Le temps devient alors un sujet de négociation et parfois de tensions entre employeur et employé·e. Ce n'est pas là une spécificité de la Cordée. Dans les différentes organisations, au départ d'un·e salarié·e, les autres personnels ont besoin de recruter un·e remplaçante, d'organiser la passation des missions, parfois d'adapter leur activité si le départ entraîne une perte de savoir-faire. C'est à cette transition que sert le délai de préavis prévu par le contrat de travail, qui est généralement de trois mois en France. Dans le cadre d'une rupture conventionnelle, ce délai est fixé par négociation et peut être réduit. Dans le cas de la Cordée, des tensions sont déjà apparues quand le·la salarié·e partant·e souhaitait partir dans un délai jugé trop court par les responsables de l'organisation pour que ceux·celles-ci puissent organiser son remplacement. Ce fut par exemple le cas quand Magalie a annoncé son départ un mois de septembre pour lancer une activité en freelance, en ayant déjà accepté des missions commençant en novembre, sans en avoir discuté préalablement avec la Cordée ; ou bien quand Sabine a décidé de déménager dans une autre ville selon un calendrier prédéfini qui s'accordait mal avec les besoins de l'entreprise. Le temps du projet de la personne partante est alors entré en conflit avec celui de l'organisation – tout au moins celui de ses responsables – et des tensions sont apparues.

1.4.5. Trois types de départs dans les récits des salarié·e·s : les départs « pour », les départs « à cause » et les départs « à cause » masqués

Lors des entretiens, les enquêté·e·s furent invité·e·s à raconter les départs qui les avaient marqué·e·s, que ceux-ci se soient, selon eux, bien ou mal passés. Leurs témoignages ont tourné autour d'une douzaine de situations de départs, dont la plupart avait eu lieu au cours des quatre dernières années. Ces récits ont permis d'identifier trois catégories de départs : les départs « pour », les départs « à cause » et les départs « à cause » masqués . Cette classification s'appuie à la fois sur la nature des réactions que ces départs ont suscitées dans l'équipe des salarié·e·s, sur la manière dont ils ont apparemment été vécus par les personnes partantes ainsi que sur la nature des raisons présumées de ces départs.

Les départs « pour »

Un départ « pour » désigne la situation dans laquelle un·e salarié·e choisit de quitter l'organisation *pour* s'orienter vers un autre projet professionnel ou personnel qui ne lui permet pas de conserver son emploi à la Cordée : se mettre à son compte, envie de travailler dans un autre secteur d'activité ou de développer de nouvelles compétences, voyager, déménager... Quand ils-elles évoquent ces cas de départ, les membres de l'équipe de la Cordée témoignent souvent d'émotions positives : ils-elles « vivent bien » (sic) les départs véritablement « choisis » (sic) par leurs collègues, témoignent de leur « joie » (sic) de les voir aller vers des projets épanouissants malgré le « petit pincement au cœur » (sic) des au revoir.

« C'est comme un enfant qui part de la maison. A la fois, en tant que parent, et même pour lui, c'est un moment d'une tristesse infinie, et en même temps, c'est aussi un aboutissement, c'est génial. Et en même temps, c'est normal qu'on valide que oui, là je suis triste de te voir partir. Effectivement, ça, c'est dur pour moi, mais ce n'est pas pour autant que je vais te retenir. Donc, j'ai l'impression qu'on est beaucoup dans cette relation-là, les uns avec les autres. C'est que l'attention à l'autre passe avant l'éventuelle douleur que je vais ressentir de ne plus te voir quotidiennement. » Isabelle (fonction transverse, arrivée avant 2018).

Les départs « pour » sont aussi perçus comme les plus réussis par les enquêté·e·s. Ils concernent principalement des situations de départs soit assez anciennes (2017) soit très récentes (2021). La perception positive de ces départs s'appuie sur l'observation que ceux-ci n'ont pas généré de tensions majeures dans l'organisation et ont été en apparence bien vécus, tant par les personnes partantes que par les personnes de l'équipe qui restent. On notera par ailleurs que les enquêté·e·s se sont montré·e·s peu prolixes sur cette catégorie : ils-elles se sont généralement cantonnées à citer ces cas de départ, à en évoquer les raisons mises en avant par la personne partante, à dire leurs émotions positives. En somme, tout va bien, donc il n'y a pas matière à s'étendre. En revanche, ils ont été bien plus bavards sur la deuxième catégorie de départs.

Les départs « à cause »

Les récits des départs « à cause » ont été bien plus longs, sinueux, jalonnés d'interrogations et de mimiques faciales montrant une réflexion en train de se construire. Dans cette catégorie, nous rangeons les départs des personnes dont la décision était principalement motivée par des difficultés de différents ordres les empêchant d'envisager de continuer de travailler à la Cordée : désaccord sur le projet, sur le fonctionnement de l'organisation, frustration liée aux missions, difficulté à trouver sa place dans l'équipe ou encore épuisement dans le rôle de couteau suisse.

« Tout départ où la personne elle part parce que la raison, elle est normale, par exemple, à Morez, c'est dans le Jura, ça marche plus et on ne peut plus tenir le truc. Ou dans le Beaujolais, c'était pareil : communauté de communes où il y avait une question de tune, une question de rapport au territoire où

on s'était implanté. Ou alors juste une lassitude d'une personne qui veut changer de boulot. Mais quand ce n'est pas comme ça, quand ce n'est pas souhaité spontanément par la personne et que cela crée une tension. Y'en a qui ont une vision du monde de la Cordée, y'en a qui ont une autre vision, et ça crée un clash. » Hanna (couteau suisse, arrivée avant 2018)

Dans ces cas-là, c'est donc bien le vécu au travail à la Cordée qui est en cause et qui déclenche le départ, et non le désir d'un autre projet. C'est par exemple le cas du départ de Magalie, raconté par Johanne (NB : pour préserver l'anonymat des intéressées, certains passages ont été coupés) :

« Un départ tiédasse »

« Le départ de Magalie, c'est l'exemple même du départ tiédasse ». Au début de son expérience à la Cordée, Magalie était « hyper admirée pour la dynamique de groupe » qu'elle créait. « En fédération de communauté, elle était ultra vivace ». Après quelques années, elle a changé d'espace de coworking et a travaillé à l'ouverture d'une nouvelle Cordée. Johanne a alors perçu que le déménagement avait beaucoup fatigué Magalie. « Il y avait de la frustration, elle n'en pouvait plus ». Après cela, elle a continué de s'investir pour faire évoluer son activité mais « elle n'avait plus le feu ». Selon Johanne, « elle changeait des trucs pour l'arranger mais elle n'avait plus de vision sur son métier ». « Elle faisait des compromis entre elle et elle-même, en disant par exemple : « Moi je suis vraiment pour que les communautés soient ultra autonomes, etc. Du coup, j'arrive le matin à 11h pour qu'elles ne soient pas tout le temps en attente derrière moi, etc. Je fais du télétravail etc., etc., etc. Pour moi il y avait de l'abus d'organisation et là c'est compliqué car tu ne peux pas vraiment dire : « Pourquoi t'arrives tous les matins à 11h ? ». Elle peut tout à faire le faire, ce n'est pas un problème en soi, mais c'est juste le fait que ce soit récurrent, que ça ait un impact aussi sur la communauté et que ça ne fasse pas l'objet de discussion avec son équipe, tout simplement ». Le comportement de Magalie pèse aussi de plus en plus sur l'équipe : « Ce que je sentais moi, c'est qu'elle était tout le temps un peu râleuse. Et que dans son râlage, elle était toujours un peu victime, il y avait toujours des gens qui l'empêchaient ». Pour finir, « ça s'est étioilé de ouf ». Johanne a fini par se rendre compte que « son comportement en fait, ça faisait chier toute son équipe et que ça plombait toutes les réunions. Et qu'au lieu de faire des plans d'actions, ça tournait en rond sur les mêmes problèmes, un peu serpents de mer quoi ». Johanne a exprimé à plusieurs reprises son regret que les choses n'aient pas pu être dites et discutées avec Magalie et de conclure : « Cela a traîné, traîné, traîné. En énergie positive, elle était plus là depuis presque deux ans. On ne s'est pas fait un cadeau et on ne lui en a pas fait un non plus ».

Les départs de cette nature semblent en particulier avoir eu lieu entre 2018 et 2020, années qui ont vu, rappelons-le, le départ de la fondatrice et du fondateur, le passage à l'holocratie et la pandémie de Covid-19. Ils semblent avoir marqué un tournant dans le vécu des départs au sein de l'organisation :

« Il y a une époque où je me vantais que tous les départs de la Cordée, c'était pas... Ils ne partaient pas à cause de la Cordée, tu vois, ils partaient avec un très bon ressenti, tout ça. Ils partaient vraiment parce qu'ils avaient fait le tour de ce qu'ils avaient à faire, ils voulaient aller ailleurs, et voilà. Et finalement, il y a eu quand même Patrick tu vois, c'est aussi pour ça qu'il a fait du mal ce départ, c'était la première personne qui partait dans des mauvaises conditions finalement. Tout le monde partait bien, sereinement et tout. Il y a eu Patrick et puis après il y a eu aussi celui de Magalie, je crois, qui était un peu dur à comprendre comme départ. Je crois qu'elle y croyait plus trop, ni Victor non plus, ils n'y croyaient plus trop à notre façon de faire. Mais ils ne croyaient pas trop au coworking global aussi, ils étaient plus sur de l'associatif ou des choses comme ça quoi. Ils ne croyaient pas trop à une SARL qui fait du coworking. Et ça c'était plus dur aussi, ils partaient aussi à cause du projet finalement. Avant personne ne partait à cause du projet, tout le monde partait pour un autre cadre de vie, pour changer de métier, des trucs comme ça tu vois. » William (arrivé avant 2018)

Les enquêté-e-s ont pour la plupart raconté ces départs de manière chronologique en commençant par relater les difficultés que les personnes avaient rencontrées, les signes montrant un décalage croissant avec l'équipe ou un désengagement, jusqu'à la décision de quitter l'organisation. Les émotions exprimées par les enquêté-e-s à propos de ces départs peuvent être vives : « douleur » (sic), « souffrance » (sic), « frustration » (sic), « colère » (sic). Plusieurs expriment également un sentiment de culpabilité : « Ces personnes partent parce qu'on n'a pas su leur apporter ce dont elles avaient besoin » (sic). Les entretiens furent ainsi de véritables moments cathartiques pour certains enquêté-e-s : plusieurs ont indiqué en conclusion des échanges que c'était la première fois qu'ils-elles avaient l'occasion de parler des départs, en particulier de ceux ayant eu lieu entre 2018 et 2020, et de revenir sur ce vécu pénible. Cette expérience fut appréciée par la plupart des enquêté-e-s.

Dans ces deux premières catégories, il y a une symétrie entre l'analyse de la situation de départ par les membres de l'équipe et l'expérience de ceux qui partent. Ils convergent sur une évaluation et un vécu de la situation qui sont soit positifs soit négatifs. On notera par ailleurs que les récits sont relativement homogènes : la plupart des départs cités lors des entretiens semblent avoir été vécus globalement de la manière par les membres de l'équipe. La dernière catégorie est au contraire marquée par une asymétrie dans le vécu de la personne partante et de l'équipe et par des écarts dans l'analyse qui est faite de ces départs par les salarié-e-s.

Les départs « à cause » masqués

« Je pense à des cas où je me demande si ce ne sont pas des décrochages, mais qui ne sont pas assumés et peut-être même pas reconnus. » Rose (couteau suisse, arrivée avant 2018)

Le terme de décrochage désigne ici le désengagement d'un-e collègue, le fait qu'il-elle montre moins de motivation pour son travail voire qu'il-elle ne remplisse plus tout à fait son rôle comme il-elle le devrait. Le cadre de l'entretien a semble-t-il permis aux enquêté-e-s d'affiner leur analyse des départs et plusieurs, en fin

d'échanges, ont émis l'hypothèse que certain·e·s de leurs collègues n'avaient sans doute pas quitté la Cordée dans de si bonnes conditions que cela. Qu'il y avait probablement une souffrance, un épuisement ou une frustration tus.

La troisième et dernière catégorie de départ, les départs « à cause » masqués, est une forme hybride des deux premières. Il s'agit des départs ayant l'apparence de départ « pour » mais qui pourraient être en réalité, selon les personnes rencontrées, des départs « à cause ». Ce sont les départs sans vague des salarié·e·s qui annoncent partir vers d'autres projets mais dont la décision s'ancre principalement dans le fait que travailler à la Cordée n'est plus satisfaisant ou possible pour eux-elles. Vécus parfois comme « anodins » (sic) par les membres de l'équipe de la Cordée, ces départs peuvent être révélateurs d'un mal-être au travail :

« Dans le cas de Nathalie, je sais qu'elle avait d'autres projets donc c'était un adieu quoi, c'était juste clair. Mais je crois qu'on l'a aussi pressée comme un citron, à [ville] où elle était seule et du coup, je crois qu'elle était contente de partir. » Pauline (couteau suisse, arrivée après 2018)

Moins évoquée que les deux précédentes dans les entretiens, cette catégorie apparaît cependant clairement dans plusieurs récits, notamment par les questionnements qu'elle suscite : quelles en sont les causes ? Comment éviter cela ? On notera également une certaine hétérogénéité dans les perceptions de ces départs par les membres de l'équipe : chez certain·e·s, le mal-être perçu chez leurs collègues a inscrit une perception négative de ces événements ; chez d'autres, le souvenir en reste neutre voire positif car ils ne sont pas associés à des conflits ou difficultés majeurs pour l'équipe. Par exemple, dans l'extrait ci-dessous, des départs causés par une situation d'épuisement professionnel sont jugés « anodins ».

« Il y a d'autres départs anodins qui étaient à l'époque où les couteaux suisses, on était épuisé par le travail, vraiment rincés de trop de trucs à faire. Du coup, forcément, ça partait. Cindy qui n'en pouvait plus, on a eu quoi, on a eu Magalie qui est devenue indé [ndlr : indépendante]. » William (arrivé avant 2018)

Cette tentative de catégorisation invite à se poser la question de ce qu'est un départ « qui se passe bien ». Il nous semble intéressant de pointer qu'au travers de cet exercice de catégorisation, une variété de conceptions est apparue dans les propos des enquêté·e·s. Deux critères principaux ont été relevés : premièrement, un départ qui se passe bien doit être un événement qui a été « bien vécu » par la plupart des salarié·e·s de la Cordée car il n'a pas généré de conflits ou de tensions majeurs au sein de l'organisation, indépendamment des émotions liées au fait de dire au revoir à un·e collègue. Cette vision des choses implique notamment que la qualité de la relation avec la personne partante a été préservée. Deuxièmement, il s'agit d'un départ qui a également été une expérience positive pour la personne qui part : sa décision est « choisie » et non subie, l'organisation a su lui offrir un cadre sécurisant et l'accompagner dans ce temps charnière et enfin, la poursuite d'une relation après son départ de la Cordée en tant que salarié·e semble possible. Dans les entretiens, ce

dernier critère n'est pas autant mis en avant que le premier et semble, aux yeux de certain·e·s, moins important, tel qu'en témoigne le verbatim suivant :

« La raison des départs, finalement, elle n'a d'importance que par rapport à comment on l'a perçue parmi ceux qui restent, quoi. Chez ceux qui restent et à quel point ça les a marqués. Qu'est-ce que ça leur a fait ces départs, plus que le départ en lui-même ». William (arrivé avant 2018)

Se poser la question de ce qu'est un départ réussi nous semble un préalable nécessaire à une démarche d'amélioration des processus de départ, afin de clarifier les objectifs visés et la finalité des actions à mettre en œuvre. Les idées d'amélioration recueillies auprès des enquêté·e·s permettent en creux d'affiner la compréhension des différentes visions présentes dans l'organisation.

1.5. Comment améliorer les processus de départ : les propositions des salarié·e·s

Lors de la restitution, c'est en quelques mots-clefs que nous avons proposé de synthétiser les propositions d'amélioration formulées par les salarié·e·s de la Cordée : dédramatiser, anticiper, communiquer, transmettre, accompagner. Après l'analyse approfondie des entretiens, nous avons proposé de remplacer le terme transmettre par formaliser. Ces mots pointent les préoccupations majeures des salarié·e·s autour des départs. Que traduisent-ils et quelles préconisations y sont associées ?

Mais avant d'entrer dans ce propos, il nous semble intéressant de décrire sommairement en quoi consiste le processus de départ au moment de l'enquête. Tout d'abord, voici la procédure de départ telle qu'elle a été présentée par les personnes qui traitent des recrutements dans l'organisation et confirmée par les récits des salarié·e·s. A noter qu'aucun document décrivant cette procédure n'a été montré et ne semble exister, ce qui fait écho aux résultats de recherche de Christophe Everaere et de Patrick Valéau (2012) qui montrent le caractère « informel » de certains départs dans les structures de l'ESS, souvent associé à l'absence de procédure formalisée.

1. Demande du·de la salarié·e.
2. Négociation de la date de départ avec le 1^{er} lien du cercle.
3. Entretien du·de la salarié·e avec la personne en charge des affaires sociales pour comprendre les raisons du départ et s'assurer de la légalité de la demande de rupture (et notamment qu'il ne s'agit pas d'un cas de harcèlement ou de burnout).
4. Organisation de la transmission des missions.
5. Entretien de départ avec la personne en charge des affaires sociales pour comprendre les motivations du·de la salarié·e et tirer des enseignements du départ : les raisons, comment aurait-on pu faire pour garder la personne, comment s'améliorer ?...
6. Préparation des documents de fin de contrat.
7. Temps de célébration collectif avec l'équipe.

Comment aller plus loin dans l'amélioration des processus de départ ? Voici les principales pistes ressorties des entretiens, qui apparaissent comme autant de correctifs des problèmes perçus par les membres de l'équipe. Les mots-clefs sont énoncés dans un ordre suivant approximativement ce que pourrait être un processus de départ.

Dédramatiser

Dédramatiser, c'est selon le dictionnaire *Larousse*, « retirer à une situation, un événement son caractère dramatique, dépassionner ». Le drame, toujours dans le *Larousse*, dans ses différentes acceptions, est associé à des « sentiments pathétiques et des conflits sociaux ou psychologiques », à « des événements tragiques opposant des êtres humains les uns aux autres », à un « événement auquel on associe une importance ou une gravité excessive ». Ce pathos résonne avec les conflits, les tensions et les émotions vives qui ont été associés à certains départs récents de la Cordée.

Plusieurs salarié-e-s, tout en considérant que les départs constituent des événements importants dans la vie de l'organisation, souhaiteraient que ceux-ci soient abordés avec davantage de distance et comme une étape « normale » (sic) d'un parcours professionnel, « faisant partie d'un cycle en entreprise » (sic). Il nous semble ici intéressant de souligner que ces propos ont été tenus tant par des salarié-e-s ayant une certaine ancienneté dans l'organisation et désireux-euses de se détacher du caractère « familial » (sic) de la Cordée qui, selon elles-eux, participe à une mobilisation excessive des affects dans les situations de départ ; que par des personnes plus récemment embauchées, s'appuyant sur leur vécu dans d'autres organisations et percevant, avec un regard encore extérieur, un certain malaise dans la manière dont le collectif de la Cordée aborde les départs de leurs collègues.

Cependant, plusieurs entretiens révèlent que cette invitation à dédramatiser relève d'une posture intellectuelle rationnelle et/ou rationalisée, qu'il est possible d'affirmer quand on n'est pas pris par les événements. En effet, plusieurs admettent que même s'il serait utile de concevoir collectivement les départs comme des situations banales et de les traiter comme telles, il semble quasiment impossible de se départir des émotions diverses qui peuvent surgir quand on y est confronté. La situation la plus désirable semble consister à éviter le drame, c'est-à-dire les situations extrêmes telles que les conflits. Mais, plusieurs enquêté-e-s pensent que, fatalement, les émotions, quelle que soit leur nature, seront toujours là. L'enjeu est donc de savoir « comment collectivement mieux gérer d'un point de vue émotionnel » (sic) voire « ce qui pourrait être fait de ces émotions » (sic).

Anticiper

Cette invitation à « anticiper » (sic), apparue à de multiples reprises dans les entretiens, traduit différents besoins et questionnements dans l'organisation, parmi lesquels l'évolution professionnelle à la Cordée semble être une préoccupation centrale.

Anticiper un départ consisterait tout d'abord à identifier une perte de motivation d'un·e collègue, « signal faible » (sic) potentiellement annonciateur d'un départ futur. Il s'agirait alors d'entrer en dialogue avec la personne concernée pour envisager de quelles manières relancer sa motivation pour son rôle ou bien envisager une évolution professionnelle, à la Cordée ou ailleurs. L'entretien annuel est l'un des cadres dans lesquels peuvent s'exprimer les souhaits d'évolutions professionnelles à la Cordée. Cependant, cet exercice formel ainsi que l'évolution vers d'autres rôles dans l'organisation semblent susciter des questionnements et des insatisfactions : certain·e·s s'interrogent sur le traitement des entretiens annuels, d'autres se plaignent de l'opacité des évolutions professionnelles.

« C'est encore les lois de la jungle en matière d'évolution, c'est à celui qui aura la plus grande gueule. On perd beaucoup de personnes de l'équipe trop rapidement à cause de ça ». Laurence (couteau suisse, arrivée avant 2018)

L'anticipation servirait également à prévenir les situations de départ conflictuelles, à identifier les problèmes éventuels pour éviter qu'ils ne prennent trop d'ampleur :

« Je pense que comme on fait ce travail-là avec toi aussi ça permet de se rappeler que c'est délicat, c'est sensible, c'est de l'humain. Ça veut dire qu'il y a de l'affect qui entre en première ligne totale. Et juste en fait, toujours garder un œil averti et prendre la température avec chaque personne, faire des points d'étape un peu, peut-être, sur comment ça se sent. Car on peut peut-être prévenir un peu quelque chose, sentir que ça ne va pas trop en amont. On ne peut jamais éviter quelque chose. Si ça doit se passer, ça se passera mais on peut peut-être améliorer un peu. Et de là à ce que ça aille jusqu'aux Prud'hommes pour ça, je ne sais pas si c'est nécessaire. Et forcément moi, je ne suis pas trop fan de tensions donc si on pouvait éviter toutes les tensions ce serait bien mais... (rires). » Hanna (couteau suisse, arrivée avant 2018)

Enfin, anticiper signifie ici pour plusieurs enquêté·e·s prendre le temps, disposer du temps suffisant pour organiser le remplacement de la personne partante de manière à ne pas perturber le bon fonctionnement de l'organisation :

« Pour un bon départ, il ne faut pas que cela soit abrupt. C'est ce qui s'est passé pour la cofondatrice. Cela fait un an qu'elle dit qu'elle part, en abandonnant au fur et à mesure telle et telle mission, en les redonnant à droite à gauche, et je trouve que c'est super quand ça se fait comme ça, petit à petit, sans précipitation. Parce qu'au final, cela se fait assez vite souvent, enfin, les préavis. Même si dans le

moment cela semble forcément très long parce que souvent, c'est pour enchaîner avec autre chose. Bah, quand on doit faire des passations... D'ailleurs, ça se voit au moment des tuilages, on manque très souvent de temps. Dans mes tuilages, j'ai souvent manqué de temps pour faire les passations avec les gens qui allaient me remplacer. Donc je pense en fait qu'on est un peu trop pressé dans les départs, pressé d'aller vers d'autres aventures, pressé de refiler le bébé. On ne prend pas le temps, je pense, de valoriser tout ce qui a été fait, tout le travail... Et je pense qu'il faudrait rallonger les temps de passation, rallonger les temps de réflexion ensemble sur, voilà, comment bien partir. » Charlotte (couteau suisse, arrivée après 2018)

Ce besoin d'anticipation amène à se poser la question de quand et comment communiquer avec l'équipe sur un départ.

Communiquer

Mieux communiquer est la recommandation centrale formulée par les enquêté·e·s qui convergent tous et toutes sur cette nécessité. Mais ce désir de communication traduit des besoins divers.

Tout d'abord, celui qui a été exprimé avec le plus de force concerne le fait d'« apprendre à se dire les choses » (sic), même celles qui ne sont pas agréables et peuvent potentiellement créer des tensions. Il est ressorti de plusieurs entretiens que les membres de l'équipe de la Cordée avaient des difficultés « à parler des choses qui fâchent » (sic). Concernant les départs, il s'agirait d'être capable de « confronter rapidement les personnes qui envoient des signaux faibles » (sic) de désengagement ou de perte de motivation pour prévenir des départs éventuellement difficiles, tel qu'évoqué précédemment, mais également pour ne pas laisser le·la salarié·e seul·e dans cette situation et face à l'éventuelle décision d'un départ :

« J'ai l'impression qu'il y a un truc qui est très sain, mais qui a ses limites qui est de... On va donner les outils et on va laisser aux personnes le temps et la responsabilité de prendre conscience que la Cordée ne leur apporte plus et qu'elles n'apportent plus à la Cordée, *grosso modo*. Donc y'a ce truc qui est hyper responsabilisant et respectueux du temps aussi de chacun, ce qui est cool, et en même temps, parfois les gens ils se sentent... Ils sont là, ils font leur chemin, ils disent : « Ok, je me casse ». Et puis après, ils font : « Merde mais en fait, personne n'est triste que je m'en aille, entre guillemets ». Et du coup, ce n'est pas de la manipulation, je pense que ça part vraiment d'une bonne intention et aussi d'une incapacité à dire : « Stop, c'est terminé. Attends, mettons les choses sur la table maintenant, ça va plus ». C'est un mélange des deux mais en fait, je pense que c'est, pour les personnes à qui ça arrive, ça peut être hyper frustrant, parce qu'elles se disent : « Bon ok, c'est mon cheminement personnel mais au final, ce n'est pas que perso non plus ». Et en fait quand tu pars, t'as envie de manquer, je pense aussi. » Johanne (fonction transverse, arrivée avant 2018)

Ensuite, il s'agirait de « briser le tabou » (sic) des départs et de s'autoriser à partager les incontournables réflexions préalables à la décision de partir. Avoir un-e interlocuteur-trice désigné-e pour dialoguer dans cette phase de construction de la décision, au sein de l'organisation ou à l'extérieur, est un besoin qui est ressorti de plusieurs entretiens. Par ailleurs, lors de l'enquête, un des salariés a contacté chacun-e de ses collègues pour leur faire part de son intention de quitter prochainement l'organisation, celle-ci ne lui apportant pas une rémunération compatible avec ses projets personnels. Cette initiative a été appréciée par les enquêté-e-s qui en ont fait mention car elle permettait d'engager un échange ouvert sur les raisons du départ tout en permettant aux membres de l'équipe de se préparer à cette éventualité.

Enfin, ce besoin de mieux communiquer traduit une demande de transparence et de clarté accrue. Celle-ci porte principalement sur l'information concernant un départ et en particulier son annonce :

« En fait, je trouve que de l'annoncer de cette manière [ndlr : dans une newsletter], c'est comme si t'essayais de cacher quelque chose, tu vois. C'est genre : on le marque là mais on n'a pas trop envie d'aborder le sujet. Tu l'as lu ? Tu l'as lu ? Allez hop ! Alors que si y'a rien à cacher, la personne part, voilà. Après ça peut être compliqué si y'a eu un conflit avec quelqu'un mais là, les derniers qui sont partis, à ma connaissance, y'a pas eu de conflit. Donc raison de plus pour rien cacher (*rires*) ». Elodie (couteau suisse, arrivée après 2018)

La demande de transparence porte également sur les conditions matérielles des départs, qui selon certain-e-s manquent de clarté, ce qui peut faire naître un sentiment d'injustice :

« - Je pense aux départs de Magalie et Victor qui ont été difficiles. Y'a un besoin de plus d'équité. Y'avait des choses qui ne semblaient pas claires.

- CD : Pourquoi tu utilises le terme d'équité ?
- Parce que ça me donne l'impression que ça a été différent pour certaines personnes. Ce qui est sans doute une illusion en fait mais ce n'était pas assez couché sur le papier. Et qu'il y a eu beaucoup de petits arrangements. Mais qui datent d'une autre époque aussi. On n'était pas en gouvernance partagée. Mais y'a sûrement eu une part de fantasme de la part de Magalie et Victor qui avaient peut-être mal compris certaines choses. C'est très difficile pour moi aujourd'hui de déceler le vrai du faux. » Pauline (couteau suisse, arrivée après 2018)

Dans ce verbatim, mais également dans plusieurs entretiens, la formalisation écrite d'un certain nombre de règles internes est vue comme une voie pour améliorer la communication.

Formaliser

Formaliser par écrit, c'est créer une documentation de référence, accessible à tous les membres de l'équipe. C'est donner des points de repère, un cadre.

Formaliser apparaît tout d'abord comme un exercice nécessaire pour clarifier ce qui est attendu de chacun·e dans l'organisation. Ainsi, les enquêté·e·s pensent qu'il serait plus facile d'apprécier de manière objective si un·e collègue montre des signes de démotivation ou de désengagement et ainsi établir un dialogue sur ce qu'il·elle vit.

Formaliser les redevabilités des rôles et cercles permettrait également aux membres de l'équipe de mieux identifier qui fait quoi, notamment en lien avec les départs. Au moment de l'enquête, différentes questions semblaient mériter, pour certain·e·s, des éclaircissements : quel est le rôle du cercle social dans les départs ? A qui rend-on des comptes et à qui s'adresser si l'on souhaite discuter de son évolution professionnelle ou évoquer son départ ? Qui est garant·e de la transmission des missions ?...

Même si des « pierres ont déjà été posées » (sic), un consensus semble ainsi émerger sur l'utilité de formaliser par écrit comment devrait se passer un processus de départ, à l'instar de ce qui a été fait pour le processus d'intégration des nouvelles recrues. La demande de formalisation porte principalement sur les aspects administratifs et légaux, notamment concernant les droits sociaux que peut ouvrir un départ ; mais également sur l'organisation du transfert des missions, qui ne semble pas avoir été optimale dans plusieurs cas récents.

Enfin, formaliser rassure car les règles du jeu sont clairement énoncées. Créer les conditions pour qu'un départ se prépare dans un cadre sécurisant est l'un des principaux besoins d'accompagnement exprimés par les enquêté·e·s.

Accompagner

« L'attention à l'autre », érigée comme principe relationnel au sein de l'équipe de la Cordée, et la projection dans leurs propres départs de l'organisation ont donné lieu à l'expression d'un besoin d'accompagnement des départs par les enquêté·e·s. Selon le dictionnaire *Larousse*, accompagner, c'est « être avec quelqu'un », « servir de guide ». Et en l'espèce, il semble en effet que l'enjeu est avant tout de ne pas laisser la personne vivre seule cette étape charnière de son parcours professionnel. Quelles formes cela pourrait-il prendre ? Les points listés ci-dessous peuvent tenir lieu de synthèse des recommandations formulées précédemment.

Tout d'abord, il s'agirait de permettre à la personne qui envisage un départ de la Cordée de dire ses réflexions, ses intentions, ses doutes voire ses difficultés. Le besoin de poser le cadre de cette communication a été exprimé : à qui s'adresser ? Dans quel pacte de confidentialité ?...

- CD : « Toi en tant que salariée, quel serait ton besoin par rapport à cette question des départs ?
- Rose : Ce dont j’aurais besoin, c’est d’avoir des personnes à qui je pourrais en parler avant que ce soit concret. Je parle d’un départ qui est choisi par la personne (...). Ce dont j’aurais besoin, c’est de sentir que je peux en parler à mon équipe même sans que ce soit complètement décidé. Et même assez rapidement en fait, dans la remise en question de mon poste à la Cordée. » Zoé (couteau suisse, arrivée après 2018)

Ensuite, dans le cas d’un départ qui serait souhaité par l’équipe et non par le-la salarié-e, certain-e-s voient comme bénéfique à long terme d’oser la confrontation et d’éviter à la personne concernée de s’enfermer dans une situation difficile professionnellement et relationnellement.

Une fois le départ décidé, il a été recommandé de désigner un-e interlocuteur-trice qui réaliserait le suivi du processus de départ et porterait l’autorité de l’organisation en la matière. Ce suivi pourrait être étayé par un échancier « assez pointu et concret » (sic) qui organiserait notamment la passation des rôles. Idéalement cette personne serait différente de celle qui se charge des aspects administratifs et légaux des départs de manière à davantage ancrer la transition dans l’activité.

Accompagner, ce serait également rassurer la personne qui part concernant sa future situation administrative et sociale ainsi que ses droits à l’assurance chômage le cas échéant. Le turnover étant relativement élevé sur le poste de couteau suisse, il a été proposé de tenir les salarié-e-s régulièrement informé-e-s des modalités administratives et légales des départs afin que ceux-celles-ci puissent, si besoin, se projeter le plus sereinement possible dans un avenir en dehors de l’organisation.

Accompagner, enfin, pourrait consister à soutenir la personne qui part dans ses projets futurs, en dehors de la Cordée. Même si de manière informelle, la Cordée a déjà tenu lieu de « tremplin vers la suite » (sic) pour ses salarié-e-s, certain-e-s auraient l’ambition d’aller plus loin :

« J’ai envie pour moi comme pour la Cordée qu’on accompagne davantage. Et je ne parle pas juste des formations, de faire un bilan de compétences parce que ça ce n’est pas nous qui le faisons. Mais qu’on soit force aussi de... qu’on soit une partie du pont vers la suite. Alors peut-être que c’est moi qui ne lâche pas prise dans l’histoire aussi (*rire*), peut-être que je veux que la Cordée suive la personne toute sa vie, mais au-delà de la blague, je sais qu’on a plein de ressources sur lesquelles les personnes qui partent ne s’appuient pas tant que ça pour construire la suite. En tout cas, on aurait les moyens de le faire plus ». Frédéric (arrivé avant 2018)

En conclusion de ce propos, il nous paraît important de souligner un point qui est ressorti de la plupart des entretiens : la démarche d’amélioration est déjà en cours. Après les départs « contre » qui ont secoué l’organisation entre 2018 et 2020 par la remise en question qu’ils représentaient et par les tensions qu’ils ont générées, des mesures ont d’ores et déjà été prises pour prévenir ces situations. Pour illustrer cette démarche,

les salarié·e·s ont notamment mentionné le deuxième volet de la formation sur la communication non violente et la charte relationnelle des salarié·e·s qui s'en est inspirée, laquelle vise à poser le cadre de la communication au sein de l'équipe. Nous avons également relevé la création récente de nouveaux rôles tels que celui de garant·e des relations d'équipe consistant à « accompagner les tensions » (sic), à faire de la médiation jusqu'à si besoin organiser un processus de sortie ; ou encore celui de délégué·e du personnel qui a notamment pour mission de veiller aux conditions de travail des couteaux suisses. Un chantier sur le « feedback » vient également d'être ouvert et s'appliquerait aux départs. Ce dispositif managérial vise à faire un retour à un·e salarié·e sur la manière dont il·elle a géré une situation professionnelle dans le but de le·la faire progresser. Les enquêté·e·s ont ainsi suggéré que cette approche pourrait permettre d'identifier les collègues qui sont « en décrochage » et donc potentiellement partant·e·s, mais également d'améliorer la façon dont les départs sont gérés par une analyse *a posteriori*.

1.6. Une typologie des salarié·e·s face aux départs

La retranscription des éléments de la restitution nous a permis d'approfondir l'analyse initiale et ainsi d'identifier une typologie des salarié·e·s de la Cordée en fonction de leur rapport aux départs de l'organisation. Trois catégories sont ainsi apparues : les « émotif·ve·s », les « exotiques » et les « détaché·e·s ».

Les premier·ère·s sont celles et ceux qui ont fortement mobilisé le registre émotionnel pour évoquer les départs de leurs collègues. Ils·elles ont pu être vivement touché·e·s par ces événements, être traversé·e·s par des sentiments profonds de tristesse, douleur, trahison... jusqu'à envisager pour certain·e·s leur propre départ de l'organisation. Les « émotif·ve·s » sont principalement des salarié·e·s recruté·e·s avant 2018 et basé·e·s à Lyon. Ils·elles ont donc connu « la Cordée des origines » et une étape de la vie de l'entreprise marquée par la passion et l'engagement des débuts du projet. C'est aussi à cette époque que les frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle semblent avoir été les plus perméables. Être à Lyon leur a également permis de véritablement faire équipe avec les autres salarié·e·s, en raison de la proximité géographique des Cordées. Ils·elles ont ainsi sans doute noué des liens plus étroits avec leurs collègues, ce qui peut également expliquer l'émotion présente au moment du départ. Malgré ces réactions vives, ils·elles expriment le souhait que les départs de l'organisation soient traités de manière plus claire, structurée et distancée.

Nous avons nommé la seconde catégorie les « exotiques », empruntant un mot au jargon de la Cordée, qui a longtemps désigné ainsi les salarié·e·s qui n'étaient pas basé·e·s à Lyon. Ces salarié·e·s sont la plupart du temps seul·e·s pour gérer leur espace de coworking ou mener leur activité, et géographiquement assez éloigné·e·s du reste de l'équipe. Une particularité qui les distingue : la plupart des membres de cette catégorie recrutés avant 2018 ont dit s'être déjà posé la question de leur propre départ. Ils ont donc un regard sur la problématique des départs éclairée par leurs réflexions personnelles. Est-ce en raison de la contrainte économique qui pèse peut-être de manière plus visible sur leurs épaules ? En effet, le maintien de leur emploi est directement lié à la rentabilité de l'espace de coworking qu'il·elle gère. Et l'isolement de leur Cordée ne leur offre pas d'alternative

en termes d'emploi dans l'organisation en cas de fermeture – ce qui les distingue des salarié-e-s de Lyon qui peuvent potentiellement circuler entre cinq espaces de coworking différents. La fermeture de l'espace de Lyon Perrache en 2020 n'a ainsi, à notre connaissance, pas entraîné de licenciements. Leur départ de l'organisation est donc peut-être pour cette catégorie de salarié-e-s une réalité plus tangible, inscrite dans l'horizon des possibles. Par ailleurs, s'ils-elles ont pu regretter le départ de certain-e-s de leurs collègues, même celles et ceux qui étaient entré-e-s dans l'organisation avant 2018 ne se sont pas exprimé-e-s avec la même dramaturgie que les « émotifs ». On perçoit une plus grande distance et moins d'implication émotionnelle par rapport à ces événements. Ceci s'explique sans doute par le fait que, même au cours de la période des origines, en raison de leur éloignement, ils-elles ont probablement moins eu l'occasion de « faire famille » avec le reste de l'équipe.

Les « détaché-e-s » enfin sont celles et ceux qui voient le départ d'une organisation comme un événement important mais « normal » (sic) dans un parcours professionnel. Pour cette raison, ils-elles désirent que ces temps de séparation soient traités de manière plus claire, transparente, équitable et dépassionnée. Ils-elles ont pour caractéristique clef d'avoir été pour la plupart recruté-e-s après 2018. Pour autant, ils-elles ont souvent un discours très homogène sur les raisons qui ont fait que certains départs ont été difficiles. Ils-elles pointent souvent le caractère familial de l'organisation, la vision d'un « emploi à vie » (sic) possible dans l'organisation en raison de son évolutivité, que porteraient certain-e-s salarié-e-s, les difficultés « à se dire les choses » (sic) . Ils-elles sont également de ceux-celles qui soulignent savoir poser des limites dans leur travail et entre les sphères personnelle et professionnelle.

On notera que certain-e-s salarié-e-s appartiennent à la fois à la catégorie des « exotiques » et à celle des « détaché-e-s » qui englobe l'ensemble des salarié-e-s recruté-e-s depuis 2019, que ceux-celles-ci soient ou non basé-e-s à Lyon. Cette typologie laisse donc deviner une évolution dans le temps des postures vis-à-vis des départs et l'on voit que l'émotion laisse progressivement place au détachement, en tout cas à davantage de distance, avec ces événements. Ceci nous dit également quelque chose de l'organisation, de l'évolution de sa culture. Nous y reviendrons.

Enfin, revenons sur l'exercice de restitution à la Cordée en lui-même. Nous avons été frappée par le silence qui a tout d'abord accueilli l'invitation à commenter et à discuter les éléments présentés. Les salarié-e-s restaient coi-te-s. Comme dans les situations de départ, ce silence était-il la manifestation d'une difficulté à exprimer une critique, un désaccord ? Nous sommes malgré cela parvenue à lancer les échanges en demandant aux personnes de dire, avec les doigts de leur main, sur une échelle allant d'un à cinq, dans quelle mesure ils-elles se retrouvaient dans ces conclusions – cinq montrant l'adhésion la plus grande. A l'exception de deux « quatre », justifiés par des propositions de nuances dans l'analyse, l'équipe a voté cinq et ainsi indiqué se reconnaître dans ce regard porté sur leur organisation. En cohérence avec la teneur des entretiens, les émotions et l'enthousiasme ne furent pas absents de ces échanges mais rien de négatif ne fut formulé : certain-e-s ont en effet dit l'émotion que suscitait ce « miroir tendu » (A.C. Hinault et al., 2019, p. 189), qui venait toucher à

des « choses sensibles » (sic) pour elles-eux. Eloges et gratitude furent par ailleurs exprimées en conclusion des échanges. L'absence totale d'objections ou critiques semait néanmoins un doute. Mais, malgré tout, il semblait que nous étions en bonne voie.

Ce premier niveau d'analyse nous a ainsi permis, au travers des propos recueillis en entretien, d'examiner la question des départs de l'organisation en la remettant en perspective dans la trajectoire des salarié·e·s à la Cordée. Cette approche a permis d'identifier qu'une des causes possibles de départs pouvait résider dans les difficultés inhérentes au rôle de couteau suisse. Nous avons ensuite fait ressortir le caractère singulier des départs de la Cordée, lesquels tant dans leurs modalités que dans les perspectives qu'ils ouvrent pour les personnes partantes, apparaissent atypiques. Nous avons par ailleurs proposé une typologie des départs, tels que vus par les salarié·e·s et enfin, réalisé une synthèse des pistes d'amélioration concrètes proposées par ceux-celles-ci pour répondre à la commande : « comment améliorer les processus de départ à la Cordée ? »

Nous allons maintenant approfondir cette première analyse à l'aune du concept d'idéal au travail, lequel, nous le verrons, traverse l'organisation et le collectif qui la constitue de diverses manières. L'ouvrage de Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail* (2012), sera notre point d'ancrage théorique. A la manière de l'autrice, nous passerons en revue le faisceau prescriptif qui structure l'activité de la Cordée et verrons comment la « normalisation de l'idéal » (Dujarier, 2012) observée dans certains pans de l'activité de l'organisation, ou bien au contraire, l'absence de prescription affectent les salarié·e·s et éclairent la question des départs. Enfin, se pencher sur la Cordée, c'est examiner un exemple d'organisation dite libérée. Nous étudierons dans quelle mesure ce contexte organisationnel singulier joue sur le phénomène de normalisation de l'idéal, pouvant se révéler catalyseur ou protecteur, selon la manière dont il est déployé.

2. LES DEPARTS DE LA CORDEE, UNE MANIFESTATION DE L'IDEAL AU TRAVAIL

Dans cette partie, nous tâcherons d'éclairer les dynamiques du collectif des salarié-e-s de la Cordée en mobilisant le concept d'idéal, à l'instar de M.-A. Dujarier dans son ouvrage *L'idéal au travail*. Il nous semble en effet que ce concept, et plus largement l'approche de cette sociologue clinique, permettent d'entrer au cœur de la compréhension de certains enjeux des départs de la Cordée. M.A. Dujarier nous invite en effet à ne pas nous arrêter aux représentations que traduisent les discours des enquêté-e-s mais à tenter de décrypter en quoi consiste le travail réel des salarié-e-s et à nous pencher sur les prescriptions qui structurent leur activité. Nous faisons en effet l'hypothèse que c'est dans la manière dont se vit le travail au quotidien que peuvent être ancrées les raisons des départs.

Ainsi, dans cette seconde partie de l'analyse, nous emprunterons la trame d'argumentation que M.-A. Dujarier a utilisé dans *L'idéal au travail* (2012) et, pas à pas, nous examinerons : tout d'abord, les concepts permettant de cerner la notion d'idéal ainsi que les idéaux qui traversent le collectif des salarié-e-s de la Cordée ; ensuite, nous tâcherons d'identifier les prescriptions qui encadrent le travail des salarié-e-s de la Cordée et, en particulier, celui des couteaux suisses. Nous proposerons une réflexion sur les effets de l'absence de prescriptions ou de la prescription floue sur les travailleur-euse-s. Pour finir, nous mobiliserons la typologie des attitudes du sujet face à norme d'idéal élaborée par M.A. Dujarier comme grille de lecture pour décrypter le vécu au travail des salarié-e-s de la Cordée et certaines causes de départs.

2.1. De l'idéal à la norme d'idéal : quelques concepts

Dans un premier temps, nous proposons de passer en revue les différentes références théoriques qui permettent de cerner le concept d'idéal et qui sous-tendent l'analyse.

Dans *L'idéal au travail* (2012), M.-A. Dujarier rappelle que la notion d'idéal, principalement conceptualisée par la philosophie et la psychanalyse, revêt deux significations principales : tout d'abord, l'idéal « désigne, depuis le XVIIIe siècle avec Buffon, la perfection que l'humain est capable de concevoir en idée, mais qu'il sait ne pouvoir réaliser en acte » (p. 219). Il s'agit ainsi d'un « modèle de perfection » mais qui reste « sans réalisation possible » (p. 219). Selon l'approche kantienne (Kant, 1795), l'idéal sert donc de guide à l'action et au jugement mais ne sera jamais réalisé. La seconde représentation de l'idéal est celle de l'utopie empruntée à Thomas More : il s'agit de la représentation d'un monde meilleur, qui ne constitue plus « une image fixe de perfection », mais un « projet de réforme pour ce monde-ci » (Dujarier, 2012, p. 220). L'idéal est alors défini comme un projet qui « pousse l'homme à l'action » (*Ibid.*, p. 221).

Une approche de l'idéal est également développée dans les travaux du sociologue Alain Ehrenberg, qui s'intéresse à l'idéal de l'individu contemporain, notamment dans son ouvrage *La fatigue d'être soi* (1998), pour analyser les comportements individuels valorisés, encouragés voire normalisés dans les entreprises. Selon Ehrenberg, la modernité démocratique, en changeant la place de la loi et de discipline dans nos sociétés a

« progressivement fait de nous des hommes sans guide » (*Ibid.*, p. 14). Le droit de choisir sa vie est aujourd'hui associé à l' « injonction à devenir soi-même ». L'individu moderne est sommé d'avoir des projets, des motivations. La responsabilité et l'initiative sont par ailleurs devenues les nouveaux étalons de « l'individu idéal » (*Ibid.*, p. 14). Ainsi, concomitamment à « la montée en puissance des valeurs de la concurrence économique et de la compétition sportive », on assiste à l'avènement de « l'individu-trajectoire à la conquête de son identité personnelle et de sa réussite sociale, sommé de se dépasser par une aventure entrepreneuriale » (*Ibid.*, p. 11).

Il reste que les idéaux individuels au travail ne peuvent sans doute pas être compris sans être référés aux idéaux organisationnels plus larges des entreprises. A l'instar de M.A. Dujarier dans *L'idéal au travail* (2012, p. 222), il semble intéressant de faire une brève incursion dans le champ psychosociologique et dans les travaux d'Eugène Enriquez, qui, dans son ouvrage *L'organisation en analyse* (1992), invite à regarder les organisations comme un « système à la fois culturel, symbolique et imaginaire » (*Ibid.*, p.9). Nous nous intéresserons en particulier à l'imaginaire organisationnel et comme M.-A. Dujarier dans *L'idéal au travail* (*Op.cit.*, p. 222), pour servir notre démonstration, nous prendrons comme principe que le terme d' « imaginaire » employé par E. Enriquez peut être substitué par celui d' « idéal ». E. Enriquez explique que toute organisation produit un système imaginaire, nécessaire à l'établissement de dimensions culturelle et symbolique. Celui-ci peut être soit « leurrant » soit « moteur » (*Op. cit.*, p. 37) : tandis que le premier « tente de prendre les sujets aux pièges de leurs propres désirs d'affirmation narcissique dans leur fantasme de toute-puissance ou de leur demande d'amour », le second « permet aux sujets de se laisser aller à leur imagination créatrice dans leur travail sans se sentir bridés par des règles impératives ». Si la plupart des organisations ont tendance à développer un idéal « leurrant », c'est bien, selon E. Enriquez, l'idéal « moteur » qui semble le plus bénéfique aux individus et aux collectifs. L'analyse qui suit nous permettra de nous interroger sur la nature de l'idéal collectif qui domine à la Cordée : celui-ci est-il « leurrant » ou « moteur » ?

Pour finir, rappelons ce qu'est la « normalisation de l'idéal », qui est au cœur de l'ouvrage *L'idéal au travail* (2012) de M.-A. Dujarier et sur laquelle s'appuiera largement l'analyse :

« (...) Les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, sont caractérisées par un processus de normalisation de l'idéal au travail. La prescription du travail est idéale, et donc hors de portée de l'action possible. Ce constat est vieux comme l'invention du taylorisme. Ce qui est nouveau, en revanche, c'est que les dispositifs de contrôle tels que la traçabilité, les méthodes d'évaluation, la juridiciarisation des relations de service..., la rendent « vraiment » exigible, sous peine de sanction. La norme est devenue idéale, et, en plus, l'idéal est devenu la norme. Les organisations devraient être si puissantes qu'elles pourraient satisfaire toutes les exigences, fussent-elles illimitées et contradictoires entre elles. Or, la prescription d'autonomie et de responsabilité, en participant à l'individualisation du travail et de sa

reconnaissance, transforme la toute-puissance organisationnelle en une injonction à la toute-puissance individuelle. » (Dujarier, 2012, p. 3)

Après l'idéal en théorie, nous allons explorer l'idéal en pratique en passant en revue les principales représentations idéalisées observées à la Cordée et qui nous ont mis sur la piste de la normalisation de l'idéal.

2.2. Un collectif en quête d'idéal

Devenir salarié-e à la Cordée, c'est intégrer un collectif en quête d'idéal et soudé par un imaginaire. Quelles sont les représentations idéalisées qui existent au sein de l'équipe des salarié-e-s de la Cordée ? Nous explorerons comment à la Cordée, comme dans ce type d'organisations dont le collectif est mû par une cause, une mission pour le monde et que l'on retrouve assez fréquemment dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, la quête d'idéal est un moteur puissant.

De la quête de sens à l' « engagement professionnalisé »

Avant même d'entrer à la Cordée, la plupart des membres du personnel ont un point commun fort : celui de vouloir donner un sens à leur activité professionnelle, ce qui constitue une première dimension de leur idéal au travail. Ils font penser à ces « jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée » que décrit Diane Rodet (2019) et qui répondent à cette quête de sens par un « engagement professionnalisé » (p. 11), c'est-à-dire en faisant de leur activité professionnelle un espace militant, au travers duquel ils-elles contribuent à une cause.

Dans les représentations dominantes des enquêté-e-s, telles que nous avons pu les approcher dans nos échanges, travailler à la Cordée, c'est contribuer à transformer le monde du travail. C'est faire la démonstration que valeurs humanistes et altruistes peuvent cohabiter avec la création de valeur économique, sans être dominées par celle-ci. C'est aussi libérer les travailleurs et travailleuses de l'aliénation du salariat par le coworking en leur offrant un espace où ils-elles pourront évoluer de manière plus autonome et dans un rapport au temps plus flexible. C'est participer à faire advenir un monde plus respectueux des êtres humains et de l'environnement en suscitant l'engagement citoyen des encordé-e-s et en promouvant des causes telles que l'écologie, le soutien aux migrant-e-s ou l'économie alternative. Le projet de la Cordée en tant qu'organisation est donc fondé sur l'aspiration à faire advenir un monde meilleur – dont les représentations sont diverses – et cet idéal est le moteur des salarié-e-s de la Cordée. Tou-te-s les enquêté-es ne manifestent évidemment pas avec les mêmes mots (et peut-être la même ferveur) ces idéaux, mais ceux-ci transparaissent néanmoins dans tous les discours... et dans certaines pratiques professionnelles.

On notera par ailleurs que cet engagement professionnalisé revêt même pour quelques-un-e-s une portée politique, tel qu'en témoignent les propos de Johanne (fonction transverse, arrivée avant 2018) quand elle parle du fonctionnement holocratique de l'organisation :

« Intellectuellement, c'est hyper stimulant et je me sens profondément en accord avec mes valeurs citoyennes. En fait, c'est une façon de faire de la politique. Pas la politique avec un grand « P ». Mais on essaie de construire une forme de démocratie intelligente ».

Ainsi le collectif des salarié-e-s de la Cordée semble d'abord soudé par un projet commun se fondant sur l'utopie d'un monde meilleur, d'un monde différent. Nous allons cependant voir que, loin de n'être que vertueux, les moteurs de ce « faire autrement » semblent paradoxalement alimentés par les injonctions sociales dominantes auxquelles est soumis l'individu contemporain, théorisées par Ehrenberg.

L'idéaliste, une figure de « l'individu-trajectoire » d'Ehrenberg ?

Nous avons été en effet frappée lors de l'enquête par la force et la récurrence de l'aspiration à être soi-même dans son travail, d'une part, et du désir individuel et collectif de s'améliorer, d'autre part.

Tout d'abord, quand ils-elles sont interrogé-e-s sur ce qu'ils-elles aiment dans leur travail, nombre d'enquêté-e-s – et en particulier celles et ceux ayant un parcours professionnel et/ou scolaire atypique – mettent en avant la « possibilité d'être soi-même » (sic). Cette possibilité semble être pour elles-eux une source de bien-être au travail mais aussi d'attachement à l'organisation, en particulier pour celles et ceux qui affichent un parcours professionnel moins conventionnel. Enfin, disent-ils-elles, ils-elles ont trouvé un espace dans lequel ils-elles peuvent vivre leur différence, mieux la faire reconnaître. A la Cordée, ne pas avoir fait des choix conventionnels, avoir un fonctionnement un peu hors norme est en effet accepté voire valorisé.

Par ailleurs, à la Cordée, liberté d'être soi semble rimer avec liberté de parole, une parole libérée des standards du politiquement correct en milieu professionnel. Il semble en effet y être admis de dire ses convictions ainsi que ses émotions et son vécu – selon les principes de la communication non violente, à laquelle la plupart des salarié-e-s sont formé-e-s. Le déroulement des entretiens vient corroborer ces allégations des salarié-e-s car nous avons en effet eu l'impression d'accéder à un propos assez direct et authentique et d'observer chez les salarié-e-s de la Cordée une assez grande proximité entre l'acteur, entendu comme l'individu dans son rôle professionnel, et le sujet, soit l'individu pris dans son histoire, en quête de sens et « pensant et éprouvant » (Dujarier, 2012, p. 49-52). Ainsi, plusieurs enquêté-e-s, dans leur récit, ont exposé sans détour, qui un handicap invisible, qui une maladie grave, qui des troubles de la concentration ou la nécessité de quitter son poste pour cause d'indisposition menstruelle. Et on imagine volontiers les personnes rencontrées agir et se comporter dans leur vie privée comme nous les avons vues le faire sur leur lieu de travail.

Ensuite, il est ressorti de façon très nette de l'ensemble des entretiens un désir fort et largement partagé de s'améliorer individuellement et collectivement, en particulier dans la manière de traiter les départs. Pour répondre au besoin assez pragmatique d'éviter les conflits et les souffrances mais également, semble-t-il, pour là aussi relever le défi de changer les règles du monde du travail et proposer des manières plus vertueuses de gérer ce temps de la relation entre salarié-e-s et employeur.

« A chaque fois qu'il y a un départ, on s'améliore selon moi, mais il y a un constat partagé, parfois diffus, mais assez explicite, qu'on a encore besoin de s'améliorer d'une manière ou d'une autre. On a le sentiment qu'on n'est pas au niveau de ce qu'on devrait être. » Frédéric (arrivé avant 2018)

Mais ce désir de s'améliorer n'est pas spécifique au sujet des départs et apparaît dans les discours des enquêté-e-s comme une composante-clé de la culture de l'organisation et étroitement liée au projet holocratique, qui fait l'objet d'ajustements permanents. Participer à cette dynamique de « dépassement collectif permanent » (sic) est d'ailleurs pour certain-e-s salarié-e-s une source de motivation importante et qui *in fine* permettrait de mieux servir la cause qui les mobilise :

« Se dépasser toujours, faire plus de manière opérationnelle, du fait qu'on est très adulte dans notre manière d'être et conscient de nous-mêmes aussi et de nos relations, et bien, de cette manière, on peut faire beaucoup plus de choses pour le projet commun qui nous réunit. C'est le dépassement de notre mission. Voilà, on est là pour ça : est-ce qu'on peut faire mieux ? Est-ce qu'on peut faire plus ? C'est la passion pour la cause quoi. » Frédéric (arrivé avant 2018)

Attardons-nous un instant sur ce verbatim. Il est intéressant d'observer, dans ce propos, la connexion entre le registre des qualités et aptitudes personnelles des salarié-e-s et celui de la performance et du dépassement de soi – qui n'est pas sans évoquer l'injonction contemporaine à repousser les limites mise en lumière par Ehrenberg. Les qualités personnelles évoquées (« être adulte », « conscient de nous-mêmes et de nos relations ») ne sont par ailleurs pas celles que l'on retrouve classiquement dans la rubrique « savoir-être » des offres d'emploi. Elles évoquent davantage une aspiration de développement personnel, qui résonne avec le phénomène du « management de soi » (Le Texier, 2015) qui se déploie aujourd'hui en entreprise. Il est par ailleurs étonnant d'observer que le registre des compétences professionnelles n'est pas ici mobilisé, comme si les qualités personnelles des individus primaient pour accomplir le projet de la Cordée, formulé comme un engagement au travers des mots « mission » et « cause ». On notera également l'usage répété du « on », du « nous », la référence au « projet commun qui nous réunit », qui font référence au collectif des salarié-e-s. Ces propos donnent ainsi à voir un idéal porté de manière collective mais s'appuyant sur l'aptitude de celles et ceux qui le compose à se dépasser dans leur être, dans une quête quasi spirituelle.

Dans les discours sont aussi très souvent valorisés la responsabilité individuelle, la prise d'initiative et l'esprit entrepreneurial, vertus incarnées notamment par la figure héroïque du couteau suisse, qui évoque « l'individu souverain » d'Ehrenberg. Ainsi, le collectif se fonde sur une représentation commune du monde idéal et se met en mouvement mû par des façons d'être qui trouvent leurs racines dans la représentation contemporaine de « l'individu idéal » (Ehrenberg, 1998, p. 14). On peut alors se demander si la crise de sens, et la quête associée, qui traversent actuellement le monde professionnel, ne seraient pas une manifestation des injonctions sociales pesant sur l'individu contemporain, qui l'invitent à se dépasser et à définir son identité en s'engageant dans la transformation le monde. L'idéaliste ne serait-il-elle pas une figure de l'individu souverain d'aujourd'hui ?

Une utopie organisationnelle

Cette esquisse des idéaux qui traversent la Cordée et dont ont témoigné les enquêté·e·s ne serait pas complète sans évoquer l'idéal organisationnel (l'imaginaire, dirait Enriquez) que porte le collectif des salarié·e·s de la Cordée. Depuis sa création, le collectif des salarié·e·s de la Cordée revendique une aspiration à « travailler autrement ». La Cordée leur apparaît aujourd'hui comme un laboratoire expérimentant des formes alternatives d'organisation.

A sa création, c'est apparemment par sa manière de faire communauté que le collectif des salarié·e·s de la Cordée entendait se distinguer des organisations plus conventionnelles. Les salarié·e·s les plus ancien·ne·s racontent la force des liens qui les unissaient à leurs collègues. L'affect était fortement engagé dans certaines relations. William raconte par exemple le mentor, l'ami qu'était pour lui Mickaël, le fondateur. Plusieurs se sont remémoré lors des entretiens les week-ends que les salarié·e·s passaient régulièrement ensemble et la manière dont cela soudait le groupe. « Le fun » et « le sport » étaient également deux facteurs de cohésion de l'équipe, qui donnaient souvent lieu à des rencontres hors temps de travail. Certain·e·s parmi les plus ancien·ne·s ont raconté comment ils-elles passaient ainsi « leur vie » (sic) avec la communauté des encordé·e·s, y ont rencontré des amis et des amours. Dans leur espace de coworking, ils-elles étaient chez eux, au point d'y ramener des objets personnels, tels qu'un piano qui trône toujours dans un des espaces de coworking lyonnais, alors que son propriétaire a maintenant quitté l'organisation. Pour autant, les discours montrent que, dans les premières années de la Cordée, les méthodes de management n'étaient apparemment pas très différentes de celles que l'on peut observer dans la plupart des organisations, de l'aveu même de la fondatrice, qui raconte par exemple que la prise de décision restait principalement aux mains du duo fondateur et des actionnaires.

De cette époque est resté l'imaginaire de la « Cordée nourricière » (sic), qui n'est pas sans évoquer l'idéal « leurrant » d'E. Enriquez : « Organisation-institution divine, toute-puissante, seule référence niant le temps et la mort, d'un côté mère englobante et dévoratrice et en même temps mère bienveillante et mère nourricière, d'un autre côté, géniteur castrateur et simultanément père symbolique » (Enriquez, 1992, p. 37). Au travers des récits des enquêté·e·s, on découvre en effet la figure d'une organisation toute-puissante qui répond à tous les besoins, à toutes les aspirations des salarié·e·s : elle est le lieu du combat pour une cause qui dépasse l'individu et lui confère une place dans la société ; elle est un cocon protecteur où l'on fait l'expérience d'être soi-même, où les relations sont apaisées car gouvernées par la bienveillance et la solidarité ; elle gomme les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle ; elle est enfin l'espace de sociabilité dans lequel les salarié·e·s évoluent jours, soirs et week-ends et au sein duquel ils-elles trouvent réponse à leur demande d'amour.

Puis le jeune collectif qui fait vivre l'organisation « a grandi » (sic), « est devenu adulte » (sic). Ainsi, au départ du fondateur et de la fondatrice, l'idéal organisationnel qui anime le groupe a évolué. C'est le passage à l'organisation libérée, l'heure de tirer des leçons des excès, travers et limites de « l'organisation nourricière »

(sic), dont on retrouve les traces dans de nombreux entretiens. L'aspiration des salarié-e-s de la Cordée à faire aujourd'hui exister une organisation holacratique peut ainsi apparaître comme une manière de tenter de faire vivre une nouvelle utopie, celle de l'entreprise « opale » théorisée par F. Laloux (2014), et d'ouvrir une voie pour faire exister un nouveau paradigme organisationnel. Le nouvel imaginaire qui soude l'équipe de la Cordée aura-t-il ainsi changé de nature pour se rapprocher d'un idéal « moteur » au sens d'Enriquez ?

La Cordée est ainsi traversée par des représentations idéalisées du monde, de l'individu et de l'organisation. Comment celles-ci influent-elles sur l'activité des salarié-e-s de la Cordée ? Est-il accepté / entendu que ces représentations puissent rester des aspirations, c'est-à-dire un moteur dont le caractère inatteignable est admis par tou.te.s les salarié.es (et ce quelle que soit leur position dans l'organisation) ? Ou bien celles-ci ont-elles pris la force de la prescription et subissent-elles le phénomène de « normalisation » qu'évoque M.-A. Dujarier dans *L'idéal au travail* ? Le cas échéant, quels sont les individus qui portent ce phénomène de normalisation ? Pour tenter de répondre à ces questions, nous examinerons les représentations et prescriptions qui pèsent sur le rôle de couteau suisse, qui occupe la majorité des salarié-e-s de la Cordée et tient une place centrale dans l'organisation de la Cordée.

2.3. Le travail prescrit du couteau suisse

Au travers de l'évocation du caractère extrêmement énergivore de la fonction, les enquêté-e-s ont brossé le portrait d'un couteau suisse soumis à des attentes multiples et, de ce fait, dans un rôle difficile à tenir dans la durée car épuisant, solitaire et empreint d'un certain caractère répétitif qui conduit à l'ennui. Les tâches nombreuses et la grande polyvalence liées à la fonction laissent entrevoir la représentation d'un-e professionnel-le héroïque et tout-e-puissant-e, constituant un idéal de métier que nous proposons de résumer ainsi :

Seul capitaine à bord de sa Cordée, le couteau suisse doit gérer un espace de coworking tout en favorisant la création de liens entre les encordé-e-s. Il-elle est un-e professionnel-le efficace, à l'écoute et polyvalent-e qui met en musique les techniques d'animation et de gestion de la Cordée. Il doit également y « mettre de soi », montrer bonne humeur, humour et empathie et apporter à son rôle une touche personnelle issue de son expérience singulière, ses passions ou sa personnalité. Suivant les principes du fonctionnement holacratique, il-elle doit être en capacité de gérer de manière autonome son activité et d'en assumer les responsabilités associées. Il-elle apporte également son soutien à ses collègues quand ils-elles en ont besoin, participe au travail d'organisation consistant à ajuster le fonctionnement holacratique de manière continue et assume éventuellement des missions transversales, en plus de son activité principale de couteau suisse.

Derrière cette description stylisée des rôles des couteaux suisses et de toutes les qualités et compétences qui sont attendues d'eux (en partie, mais peut-être pas seulement, par les couteaux suisses eux-mêmes) pointe une représentation à la fois idéalisée et prescriptive (en partie, mais peut-être pas seulement, auto-

prescriptive). A l'instar de M.-A. Dujarier dans *L'idéal au travail* (2012), nous pouvons ainsi nous demander si l'épuisement, l'usure des couteaux suisses, et donc certains départs, ne pourraient pas être la manifestation d'une représentation idéalisée du métier, qui s'est imposée comme une norme à satisfaire. Ainsi, calquant la démarche d'analyse de la sociologue clinique, nous passerons en revue les principales normes et prescriptions qui façonnent une fonction professionnelle en mettant en lumière d'éventuelles contradictions : l'offre commerciale, les modes opératoires, la performance économique et le « savoir être ». Précisons ici que nous avons exclu de l'analyse les prescriptions issues des normes imposées par l'environnement juridique de l'organisation, lesquelles, d'une part, ne nous paraissent pas être structurantes dans l'activité du couteau suisse et sur lesquelles, d'autre part, nous disposons de peu de matériau.

En préambule, rappelons tout d'abord que la prescription ou le travail prescrit « se réfère à ce qui est formellement demandé, organisé et contrôlé » (Dujarier, 2012, p. 53). « Il [le travail prescrit] consiste à prévoir, ordonner, coordonner, encadrer, outiller l'action individuelle et collective avant qu'elle n'ait lieu » (*Ibid.*, p. 53). M.-A. Dujarier distingue cinq types de prescriptions, trois de résultats, deux de moyens. L'offre commerciale et la performance économique appartiennent à la première catégorie et décrivent le service qui doit être produit et les résultats à atteindre. Les modes opératoires et les prescriptions de « savoir-être » appartiennent à la seconde et précisent la manière d'atteindre les résultats attendus. On notera enfin que le travail prescrit est à mettre en regard des autres facettes du travail que sont « le travail réel (ce que l'on fait « vraiment »), le travail réalisé (ce que l'on fait « finalement ») et le travail vécu » (*Ibid.*, p. 53). La sociologie des organisations nous invite à étudier les écarts entre ces différentes conceptions du travail et ce qu'ils révèlent.

Examinons maintenant les différentes prescriptions qui constituent les normes de métier du couteau suisse. Nous nous poserons pour chacune d'elles la question de leur idéalisation, de leur éventuelle « mise en prescription », des tensions éventuelles entre travail idéalisé, travail prescrit et travail réel.

L'offre commerciale ou la promesse d'un monde du travail idéal

La promesse commerciale faite aux encordé-e-s, présentée sur le site Internet et développée lors des temps d'accueil, constitue le premier élément prescriptif qui oblige le couteau suisse. « Plus qu'une table et du wifi » (sic), le discours de la Cordée prétend offrir dans ses espaces de coworking de la convivialité, du jeu, de l'humour, des relations sociales agréables, des opportunités d'affaires, des ressources pour développer son activité professionnelle... Il propose d'entrer dans « une communauté » et dans un espace de travail rêvés, libérés des tensions relationnelles et gouvernés par « la bienveillance, l'entraide et le partage » (sic), contrastant ainsi avec la représentation commune du milieu professionnel d'aujourd'hui, marquée par une violence ordinaire de plus en plus dénoncée par les travailleur-euse-s. La promesse commerciale différenciante de la Cordée porte donc principalement sur « l'expérience »¹⁹ sociale, les interactions que les encordé-e-s

¹⁹ Site Internet de la Cordée, consulté le 30 novembre 2021

peuvent y vivre. Le couteau suisse doit ainsi faire en sorte que les relations humaines qui se déploient dans la communauté dont il·elle est le·la référent·e constituent une expérience positive pour les encordé·e·s. Le couteau suisse a donc pour mission, ni plus ni moins, que de faire exister un environnement de travail idéal.

Constamment sous le regard des encordé·e·s, le couteau suisse n'a d'autre choix que de se soumettre à cet idéal qui définit le service à produire. D'après M.-A. Dujarier, la normalisation de la promesse idéalisée faite aux consommateurs et consommatrices serait par ailleurs renforcée quand le·la professionnelle a une grande proximité avec la clientèle, peut se mettre à sa place et ainsi percevoir ses attentes comme légitimes – ce qui est sans doute le cas à la Cordée étant donnée la porosité des sphères personnelles et professionnelles du couteau suisse déjà évoquée, et l'était sans doute davantage encore avant 2018 qu'aujourd'hui.

Mais comment faire pour créer cette expérience communautaire singulière, alors même que le travail relationnel inhérent aux métiers de service est par nature imprévisible comme le souligne M.-A. Dujarier dans *L'idéal au travail* (2012) ?

« Le service est avant tout la rencontre avec un autre, qui a – ou non – une demande, des besoins, et des attentes singulières. Elle constitue un véritable « événement » (Ph. Zarifian, 1995) dans le travail : la seule chose prévisible, dans l'organisation d'un service, *a priori*, c'est une part importante d'imprévisibilité des attentes et comportements des clients et usagers. » (Dujarier, 2012, p. 24)

Par ailleurs, malgré son rôle de régulation au sein de la communauté, le couteau suisse ne peut se porter garant de l'attitude des encordé·e·s entre elles-eux. Faire exister cet environnement de travail idéal suppose donc une posture professionnelle et des techniques d'animation solides et efficaces, ce que nous allons observer au travers des enjeux de savoir-être et des procédures opératoires qui peuvent être, à nouveau, à la fois des idéaux et des prescriptions.

Les « savoir-être » ou l'idéal comportemental du couteau suisse

Le terme « savoir-être », combiné à ceux de « savoirs » et « savoir-faire », est aujourd'hui courant pour définir la compétence dans le monde professionnel (Coulet, 2011). Dans la plupart des organisations, les savoir-être se rapportant à une fonction sont spécifiés dans l'offre d'emploi et la « fiche de poste » correspondantes. Nous n'avons pas eu accès à ce dernier document à la Cordée. Cependant, nous avons pu consulter plusieurs offres d'emploi de couteau suisse et avons été frappés par l'absence de référence aux « savoir-être » ou, dans la novlangue managériale, aux « soft skills » attendues. Ce choix est concordant avec les discours de plusieurs enquêté·e·s sur l'ouverture de l'organisation à une diversité de profils professionnels. Par ailleurs, plusieurs des couteaux suisses rencontrés revendiquent volontiers un style d'animation qui leur est propre, basé par exemple sur leur tempérament extraverti et dynamique, les portant davantage sur l'organisation d'événements collectifs, ou bien sur une appétence pour l'aide et l'attention à l'autre, leur faisant préférer les initiatives de

soutien aux entrepreneur·euse·s. La Cordée serait-elle donc une organisation dont serait absente la normalisation des comportements professionnels, tout au moins celle tenant à des savoir-être ?

Même si l'entreprise, telle qu'elle est mise en scène par ses membres, est attachée à montrer une véritable ouverture d'esprit et semble renoncer aux « cases » professionnelles dans lesquelles les expert·e·s du recrutement peuvent enfermer les candidat·e·s, il n'en est rien. Plusieurs indices viennent le corroborer. Tout d'abord, nous avons souligné précédemment l'homogénéité de l'équipe de la Cordée, en termes de genre, de niveau d'éducation, de centres d'intérêt et même en termes ethniques. Ceci laisse supposer, d'une part, des références de sociabilité et des comportements communs et, d'autre part, une propension à recruter parmi ses semblables, ce que la plupart des organisations - et de celles-ceux qui recrutent en leur sein - ont tendance à faire. Ensuite, dès les premiers contacts avec la Cordée, nous avons été frappée par l'élan, l'enthousiasme, la disponibilité dont faisait montre chacun·e des interlocuteur·trice·s, étonnement que nous avons relevé en introduction de la restitution en posant la question de la théâtralisation du rôle de couteau suisse, faisant référence aux théories d'Erving Goffman (1973) : serait-ce là un savoir-être implicite, « naturel » et/ou attendu ? Par ailleurs, même si la prescription n'est pas explicite mais plutôt véhiculée par les pairs, les entretiens ont permis d'identifier une vision assez homogène des comportements et qualités attendus des couteaux suisses pour faire fonctionner un espace de coworking : un très bon relationnel, des capacités d'adaptation et d'organisation, être force de proposition, avoir l'esprit d'équipe, le sens de l'écoute et de la débrouillardise, etc. La prescription de savoir-être qui nous semble la plus forte semble enfin émaner du titre même de la fonction : la figure du couteau suisse suppose polyvalence, adaptabilité, ingéniosité et une capacité à jongler avec divers types de tâches en même temps. Cette prescription est-elle pour autant idéalisée ? La réponse à cette question nous semble résider dans le mythe même du couteau suisse, individu polyvalent et adaptable, disposant des ressources, de l'esprit d'initiative et de la créativité permettant de faire face à la diversité des situations, notamment inattendues, qui se présentent dans un environnement social et professionnel de plus en plus complexe. Derrière la représentation du couteau suisse, on verrait donc apparaître le fantasme contemporain de l'individu tout-puissant.

Les deux registres de pratiques et prescriptions observés précédemment nous semblent avoir en commun de faire écho au caractère militant des « jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée » (Rodet, 2019) qui font exister la Cordée. L'offre commerciale proposée par la Cordée évoque en effet la promesse de la réalisation d'un environnement de travail idéal au service d'un « monde du travail plus solidaire, créatif et convivial »²⁰, et représente une cause à promouvoir pour les enquêté·e·s, en particulier pour celles et ceux recruté·e·s avant 2018. Le couteau suisse, être polyvalent qui a le pouvoir de tout gérer, constitue par ailleurs l'incarnation même de l'individu tout-puissant de notre monde contemporain sans limite. Au travers de ces deux registres de pratiques et prescriptions, ne verrait-on pas apparaître le phénomène de normalisation de

²⁰ Ambition de la Cordée affichée sur son site Internet, consulté 1^{er} décembre 2021

l'idéal théorisé par M.A. Dujarier (2012) ? Les autres prescriptions qui s'imposent au couteau suisse semblent de natures différentes.

Une prescription opératoire incomplète

Intéressons-nous maintenant aux prescriptions opératoires, celles issues des procédures, protocoles et formation, décrivant la manière de réaliser le travail du couteau suisse. Rappelons-le, nous n'avons pas eu directement accès à ce type de documents écrits. Cependant des éléments existent notamment concernant le métier d'animation des espaces de coworking. Celui-ci a en effet fait l'objet d'une théorisation par écrit qui a même été exploitée dans le cadre de prestations de formation vendues en externe. Les nouvelles recrues y sont initiées lors d'un parcours d'intégration qui fait l'objet d'un suivi attentif, supervisé par le premier lien du cercle « communauté de travail ». Les prescriptions du métier semblent également se transmettre de manière mimétique puisqu'il fait partie du processus d'accueil de partager le quotidien de plusieurs couteaux suisses expérimentés afin que ceux-celles-ci transmettent leurs « ficelles du métier ». Des prescriptions opératoires existent donc. Ainsi, par exemple, pour favoriser la création d'un environnement débarrassé de tensions et réduire les incertitudes liées à son activité, une « bonne pratique » consisterait pour le couteau suisse à connaître le mieux possible sa communauté et les individus qui la composent, afin d'anticiper leurs attentes, et à adapter la nature des animations proposées à leurs goûts pour le sport, les jeux ou les apéros. Les enquêté·e·s ayant récemment rejoint la Cordée ont témoigné du caractère très complet du parcours d'intégration. Pour autant, le couteau suisse n'en ressort pas équipé de techniques infaillibles permettant de gérer la diversité et la complexité des interactions avec les encordé·e·s. Nous retrouvons ces éléments dans le témoignage de Charlotte, couteau suisse récemment arrivée à la Cordée :

« J'ai été formée pendant deux semaines, de manière intensive et hyper efficace. Il y a vraiment un système de formation à la Cordée qui est génial, et qui, en plus, est itératif. A chaque fois, ceux qui viennent d'être formés sont sondés pour pouvoir faire bénéficier les prochains d'une formation optimisée. C'est pareil, c'est du cousu main. J'ai rarement été accueillie comme ça. Et pour autant la tâche est ardue. Il y a vraiment beaucoup d'outils qu'on utilise ici pour facturer, pour réserver des salles, pour faire des commandes, pour toutes nos fournitures, le café... Il y a vraiment beaucoup d'informations à intégrer en peu de temps. Mais ça roule, ça roule vraiment. La seule chose sur laquelle tu ne peux pas être vraiment formée, c'est les gens. Et c'est là où t'es un peu lâchée. T'es prévenue quand même, on redescend tous les membres de la communauté un par un, on m'a transmis des petites infos sur chacun mais après, c'est vrai que c'est au quotidien que tu te formes en allant leur parler, en allant échanger avec eux. »

En complément des techniques d'animation, les salarié·e·s de la Cordée sont systématiquement formé·e·s à la communication non violente, laquelle constitue une ressource pour gérer le mieux possible leurs relations de travail et en particulier les éventuels conflits qui pourraient survenir avec des encordé·e·s ou au sein de l'équipe.

La Communication Non Violente (CNV) est une technique de communication développée par le psychologue Marshall Rosenberg (1934 – 2015) aux Etats-Unis dans les années soixante, fondée sur les travaux de Carl Rogers. « Le concept de la CNV repose sur quatre fondamentaux: OSBD, observation, sentiment, besoin, demande, ces quatre piliers constituent le fondement de la CNV et sont directement reliés à l'empathie, à l'écoute profonde et à l'empathie pour soi-même. Au-delà de la méthodologie, Marshall Rosenberg propose une attitude, un chemin de vie qui bouleverse les paradigmes et permet un nouveau langage avec lequel chacun peut se donner le maximum de chances d'obtenir ce qu'il souhaite. Marshall Rosenberg laisse derrière lui un réseau mondial de la CNV qui agit pour diffuser ce processus vecteur de changement social et de paix »²¹. Cette définition montre que la CNV, plus qu'une technique, sous-tend un projet de transformation sociale et nourrit un idéal de la relation à l'autre. Inscrite comme pratique de référence à la Cordée, cette figure du travail idéalisée devient une prescription.

Des éléments proprement prescriptifs existent donc. Mais plutôt que d'être considérés comme freinant ou entravant l'activité, ces éléments apparaissent insuffisants aux yeux des couteaux suisses : le besoin de formaliser et de clairement définir le rôle de couteau suisse et les attentes associées a été exprimé à de multiples reprises par les salarié·e·s interrogé·e·s quand ont été discutées les pistes pour mieux accompagner des départs. Par ailleurs, le travail de gestion d'espace, deuxième pilier du rôle du couteau suisse, fait figure de « parent pauvre » (sic) dans la documentation de l'activité du couteau suisse – ce qui est concordant avec le statut de « sale boulot » (E. C. Hugues) qu'il occupe dans la hiérarchie symbolique des activités de la Cordée. La plainte collective qui porte sur l'insuffisance de la prescription opératoire, supposée décrire le comment et le pourquoi des métiers de la Cordée, est l'expression en creux de difficultés pour résoudre les contradictions et les tensions auxquelles doivent être confronté·e·s les salarié·e·s, et en particulier les couteaux suisses, dans leur quotidien. Nous examinerons plus tard comment s'effectue le travail d'organisation à la Cordée et quelles ressources sont mises à disposition des couteaux suisses pour résoudre les problèmes liés à leur activité.

Une exigence de performance économique portée par le collectif mais bien réelle

Penchons-nous enfin sur les indicateurs de performance économique qui imposent un véritable *Diktat* dans nombre d'organisations aujourd'hui, et notamment dans celles observées par M.-A. Dujarier, soumettant les travailleurs et travailleuses à la pression parfois insupportable du « toujours plus », illustrant de manière emblématique le monde sans limites (révélé par Ehrenberg) dans lequel l'individu contemporain peut se trouver plongé. Nous en avons retenu deux observations principales. La première montre que si les indicateurs de performance que sont notamment le nombre d'encordé·e·s, le taux de remplissage des Cordées et la rentabilité économique de chaque Cordée, font bien partie des boussoles pour piloter l'organisation, ceux-ci restent essentiellement analysés et débattus à un niveau collectif. Il est intéressant de souligner que les salarié·e·s ne sont pas soumis à des indicateurs de performance individualisés, dans une perspective de croissance sans fin,

²¹ Site Internet de Wikipedia sur Marshall Rosenberg, consulté le 17 décembre

imposée par la hiérarchie. La seconde observation relativise la première : dans une petite structure telle que la Cordée, en cas de problème économique, la sanction pour les salarié-e-s est quasiment immédiate. Si un espace de coworking n'est pas jugé suffisamment rentable, il peut être fermé sur décision des actionnaires, ce qui, la plupart du temps, entraîne le licenciement du couteau suisse qui y est rattaché. Ce fut par exemple le cas de Laura, à la fermeture de la Cordée de Villefranche-sur-Saône, un départ considéré comme acceptable par ses pairs car justifié par un critère économique sans appel. La prescription de rentabilité et de performance économique pèse donc tout de même bien sur le couteau suisse, comme en a témoigné Hanna : la fermeture de l'espace de coworking qu'elle gère est envisagée par les actionnaires et elle mesure bien que son emploi est en jeu dans cette décision. Ainsi, si la performance économique de la Cordée ne semble pas évaluée à l'aune de critères sans limites et idéalisés, elle pèse bien sur le couteau suisse et peut constituer une forte incitation à accomplir les normes idéalisées prescrites par l'offre et les savoir-être.

Des mécanismes d'évaluation critiqués et incomplets

Ce panorama des registres d'activité, et des possibles prescriptions attenantes, des couteaux suisses ne serait pas complet sans évoquer les « dispositifs de contrôle et de sanctions » (Dujarier, 2012, p.81) qui viennent compléter l'arsenal prescriptif de l'activité et lui donner toute sa force. Le premier juge de la qualité du travail réalisé par le couteau suisse est la communauté des encordé-e-s. Le couteau suisse est en effet quasiment en permanence sous son regard. Les encordé-e-s sont par ailleurs régulièrement interrogé-e-s pour faire part de leur avis sur les services dont ils-elles bénéficient. Cette pratique semble bien acceptée par les salarié-e-s qui reconnaissent la légitimité de la parole des encordé-e-s ainsi que l'objectif d'amélioration sous-jacent, en cohérence avec le désir de dépassement de soi et de porter plus loin le projet commun évoqué précédemment.

Par ailleurs, la Cordée applique les prescriptions du droit du travail et organise des entretiens professionnels. Ce sujet n'a pas été abordé systématiquement en entretien. Nous ne disposons pas d'une information complète sur la manière dont ils sont menés et vécus par les salarié-e-s. Cependant, des enquêté-e-s ont formulé à leur propos des commentaires qu'il nous paraît intéressant de relever : alors que dans la plupart des organisations les entretiens sont conduits par le-la supérieure hiérarchique, les salarié-e-s de la Cordée peuvent les réaliser avec un-e collègue qu'ils-elles ont choisi-e. Par ailleurs, plusieurs enquêté-e-s ont posé la question de l'intérêt de ces entretiens. Certain-e-s ont ainsi indiqué qu'ils-elles ignoraient quel usage en était fait et qu'ils-elles n'avaient pas eu de retour sur les demandes formulées dans ce cadre. Enfin, si les pratiques généralisées d'évaluation individuelle par la fixation d'objectifs, souvent quantitatifs, sont de plus en plus décriées dans le monde professionnel actuel, les enquêté-e-s ont plutôt donné à voir un manque de clarté sur les attentes liées aux différents rôles dans l'organisation ainsi que sur les critères pour en apprécier la qualité.

Cet état des lieux du faisceau prescriptif qui pèse sur le couteau suisse révèle donc la coexistence de prescriptions idéalisées dans l'offre commerciale et dans la posture de couteau suisse, ancrées dans les représentations idéalisées du monde qui ont présidé à la création de l'entreprise, et d'un impératif économique

ordinaire qui aiguillonne l'accomplissement de l'idéal avec, enfin, des prescriptions opératoires et des dispositifs d'évaluation jugés incomplets. Nous allons maintenant nous pencher sur les effets de ce faisceau prescriptif sur l'activité des couteaux suisses et sur les départs. Pour ce faire, nous allons calquer la démarche de M.-A. Dujarier et imaginer les attitudes possibles du couteau suisse face à l'absence de norme ou à la norme floue, dans un premier temps, et face à la norme idéalisée dans un second temps.

2.4. L'absence de prescription et de contrôle, un mal pire que la normalisation de l'idéal ?

Commençons tout d'abord par donner quelques éléments de définition de la norme : M.-A. Dujarier rappelle dans son ouvrage que la norme, « constituée par les mœurs (*mores*), codes de morale collective qui spécifient la conduite à tenir dans telle ou telle circonstance » (2012, p. 193), est une forme de contrainte qu'Emile Durkheim (1897) juge « utile pour l'individu, en ce qu'elle lui donne des repères vitaux et constitue la base de l'intégration sociale » (Dujarier, 2012, p. 194). Elle permet de fixer des limites à l'individu et le sauve ainsi « du mal de l'infini » (Durkheim, 1897, p. 304). Par ailleurs, dans le cadre professionnel, « les normes contribuent à guider l'action individuelle et collective. Elles définissent des buts et des repères d'action » (Op. cit., p. 194). Nous retiendrons par ailleurs « que la norme se reconnaît aussi à ce qu'elle est assortie de dispositifs sociaux de contrôle et de sanction – positive ou négative – qui lui donnent forme et force » (*Ibid.*, p. 194). Ainsi, nous comprenons que la norme, quand elle est ajustée au travail réel, est désirable en cela qu'elle protège l'individu des injonctions idéalisées de toute-puissance de notre monde contemporain.

Que se passe-t-il alors lorsque le-la travailleur-euse se trouve soit face à une norme floue ou à l'absence de norme et de mécanisme de contrôle ? Il-elle se retrouve sans véritables points de repère professionnels pour guider son action. L'organisation professionnelle peut ainsi ne pas/plus être pourvoyeuse de normes utiles à la réalisation du travail réel. M.-A. Dujarier avance alors que l'individu peut chercher à combler ce vide en se raccrochant à la norme sociale de l'idéal, qui constitue « un repère commun pour l'action individuelle et collective » (p. 217). L'individu « normal », bercé par l'illusion contemporaine de sa toute-puissance, est ainsi sommé d'accomplir les injonctions sociales d'un monde sans limites, une posture impossible à tenir, et qui selon Alain Ehrenberg (1998, p. 9-20) amène le sujet à développer un sentiment d'insuffisance qui peut conduire à la dépression, à l'addiction et autres pathologies caractérisées par des symptômes appelés « états limites » (Dujarier, 2012, p. 224).

Par ailleurs, en l'absence de dispositif de contrôle permettant d'évaluer la qualité de son travail et de la conformité avec les attentes, on peut postuler que c'est le mécanisme d'« autocontrôle » (*Ibid.*, p. 210), également observé par M.-A. Dujarier dans *L'Idéal au travail*, qui va prendre le dessus. Sans retour explicite de ses collègues sur son travail, le-la salarié-e n'a d'autres ressources que d'élaborer ses propres critères d'appréciation du « travail bien fait » (Clot, 2010). Comme l'individu privé du repère des normes, celle-celui qui ne peut s'appuyer sur un retour fiable d'un tiers sur son activité professionnelle, va se retrouver en prise directe

avec l'injonction contemporaine du « management de soi » (Le Texier, 2015) qui impose un contrôle de soi permanent, qui peut s'apparenter à un « auto-totalitarisme » :

« Soumis à notre égocentrisme le plus débridé, sommés de réussir notre vie et pour cela tendus tout entier vers le contrôle absolutiste des moindres recoins de notre personne et de notre milieu, nous sommes les sujets et les objets de ce qu'il faut bien appeler un « auto- totalitarisme ». (p.86)

Ainsi, il apparaît que l'absence de contrôle, de normes ou le flou de celles-ci peut amener le-la salarié-e à devoir se confronter à l'idéal, non celui formulé par un collectif professionnel, mais celui de notre société contemporaine encore plus vaste et difficile à embrasser. L'absence de contrôle, de norme ou la norme floue ne seraient-elles donc pas un mal plus grand que la normalisation d'un idéal par une organisation ou par une hiérarchie en son sein ? En tout cas, ces situations ont en commun de générer un risque psychique pour les travailleur-euse-s. Cette analyse nous permet donc de poser l'hypothèse que l'absence de contrôle et de normes ou la norme floue peuvent avoir des effets très similaires à ceux de la normalisation de l'idéal, ce que nous allons examiner, au travers des différentes attitudes possibles des couteaux suisses.

2.5. Les couteaux suisses face à la norme idéalisée

Nous avons campé le cadre prescriptif de l'organisation tel que nous l'ont donné à voir les acteurs de la Cordée. Nous avons aussi écouté et recensé plusieurs types de départs, en fonction de la manière dont ils étaient vécus par les membres de l'organisation : les départs « pour » emmenant les salarié-e-s vers de nouveaux horizons professionnels, mais sans rancœur, les départs « contre » traduisant pour certain-e-s l'impossibilité de continuer l'aventure de la Cordée, et enfin, leur forme hybride, les départs « contre » masqués. Nous disposons là d'éléments étayés par le matériau recueilli lors de l'enquête. Sur ce qui relie ces deux dimensions, les prescriptions et les départs, nous avons recueilli des indices dans les récits des enquêté-e-s. Nous disposons également des travaux de M.-A. Dujarier qui proposent une typologie des attitudes des individus face à la normalisation de l'idéal. Nous allons combiner ces sources afin de tenter de comprendre comment le faisceau prescriptif présent au sein de l'organisation de la Cordée, en partie idéalisé, a pu conduire certain-e-s salarié-e-s au départ. Pour ce faire, nous allons maintenant nous lancer dans un récit fictionnel émaillé d'anecdotes réelles et de références théoriques à la typologie de M.-A. Dujarier, afin de représenter les évolutions possibles des couteaux suisses dans leurs rapports à leurs idéaux de travail au fil de leur trajectoire professionnelle, évolutions qui pourraient les amener à ressentir et à exprimer un sentiment d'usure, voire à quitter l'organisation.

Nous attirons l'attention de nos lectrices et lecteurs sur le fait que nous n'examinerons ici que deux des figures du « sujet face à l'idéal » (Dujarier, 2012, p. 227) dont M.-A. Dujarier brosse le portrait dans *L'idéal au travail*. Nous ne traiterons en effet pas des « enchanteurs », personnages qui fuient les contradictions entre la norme d'idéal et les contraintes de l'activité, en s'enfermant dans un rôle prescriptif déconnecté du « terrain ». En

effet, si quelques membres du personnel de la Cordée ont un rôle plus prescriptif qu'opérationnel, ceux-ci ne peuvent pas, étant donnée la petite taille de l'organisation, s'extraire totalement de la relation client. Pour ce qui est de la figure des « résistants », nous ne pouvons pas nous prononcer sur l'existence de telles attitudes à la Cordée. Si plusieurs enquêté-e-s ont ouvertement exprimé la nécessité de « poser des limites » dans le rôle de couteau suisse, nous ignorons dans quelle mesure ceux-ci provoquent le débat sur la norme d'idéal au sein de l'organisation – et adoptent ainsi le rôle d'aiguillon qui caractérise les « résistants » décrits par M.-A. Dujarier.

L'idéal à l'épreuve du travail réel et du travail vécu

La nouvelle recrue qui arrive à la Cordée, animée d'un d'idéal du travail décrit plus haut, se trouve invitée à endosser le costume de couteau suisse, capitaine de sa Cordée et chargé de faire vivre à sa communauté une traversée humaine fantastique, en tout cas de lui donner à voir qu'un monde professionnel empreint de solidarité et de bienveillance est possible. A la manière de la figure « héroïque » (p. 228) décrite par M.-A. Dujarier, elle cherche à réaliser concrètement la prescription idéale. Elle « tente quotidiennement et « de toutes ses forces » de faire coïncider l'organisation concrète avec les promesses de satisfaction illimitées et contradictoires faites aux différentes parties prenantes » (p. 228). Elle reconnaît pourtant que la tâche est immense, que ce rôle « te prend tout ce que tu as » (sic) mais elle persévère. Cependant, immanquablement, elle va se confronter au « travail réel », c'est-à-dire à la réalité de l'activité quotidienne. Et comme l'ont démontré il y a plus de soixante ans Faverge et Ombredane (1955) et l'ergonomie française, elle se rend compte que le travail prescrit idéalisé ne coïncide jamais avec le travail réel. Pour contribuer à faire advenir ce monde professionnel idéalisé au service duquel elle s'est engagée, elle va devoir déployer énormément d'énergie pour faire face aux problèmes et tensions du quotidien, tout en gardant le sourire devant les encordé-e-s qui l'entourent : gérer les coupures Internet, la panne de la machine à café, lutter contre les discriminations qui affleurent dans la communauté, faire la chasse au sexisme et autres insupportables mots en « -isme » qui montrent une part de la nature humaine qui ne figure pas dans sa représentation d'un monde idéal, neutraliser les râleurs et les malpolis et faire face quand une « soirée sauvage » s'improvise dans son espace de coworking le week-end. On se figure volontiers que la tâche est difficile, épuisante même, tellement elle est multiforme et imprévisible. Parfois, certain-e-s craquent, donnent des signaux clairs qu'ils-elles n'en peuvent plus. Comme Magalie, qui, exténuée par le déménagement d'une Cordée et le surcroît de travail associé, a disparu une semaine sans poser de congés.

Et puis, certain-e-s l'admettent à demi-mots. On rentre à la Cordée happé par une quête de sens, pour faire partie d'une aventure transformatrice. Et au quotidien, on se retrouve à faire du commercial, à rappeler des règles de vie en commun élémentaires à des adultes qui devraient avoir passé l'âge de ce genre de rappels, à préparer les factures mensuelles ou à gérer les fournisseurs. La déception peut être de taille. La sociologie des organisations éclaire ce type de situation en pointant l'écart entre le travail réalisé et le travail vécu, qui indique

« l'absence de coïncidence entre ce que le sujet transforme dans le monde objectif et le sens qu'il donne à cette action » (Dujarier, 2012, p. 56). Et là, la quête de sens du couteau suisse peut en prendre un coup. Et même s'il parvient à entretenir sa motivation grâce au soutien de ses collègues, ses parents, qui ne comprennent pas exactement en quoi consiste ce travail, ou ces encordé-e-s qui ne lui témoignent pas toujours une grande considération, ne manquent pas de lui rappeler que la transformation du monde n'est pas loin d'être un sacerdoce.

Les « héroïques » et les « pratiques » ou le repli dans le silence

Le couteau suisse a pris la mesure de son rôle et l'idéal est passé à l'épreuve du réel. Comment poursuit-il alors son chemin ? Il y a « ces héroïques » qui veulent continuer malgré tout, coûte que coûte, à tenter de réaliser l'impossible. Ils-elles ont besoin de cette quête, de prouver quelque chose. Parfois jusqu'à s'y perdre. Ils-elles finiront par partir « cramé-e-s » (sic), consumé-e-s par « un stress professionnel et une fatigue psychique intenses » (Dujarier, 2012, p. 232) liés à la surcharge de travail ainsi qu'à « l'impossibilité de réaliser l'action idéale pourtant vécue comme requise » (*Ibid.*, p. 233). « Le travail réalisé est constamment insuffisant » (*Ibid.*, p. 233) et « la culpabilité de ne pas arriver à faire ce qui est demandé se transforme en honte de ne pas être à la hauteur de cette prescription de toute-puissance » (*Ibid.*, p. 233).

D'autres adopteront l'attitude « des pratiques » que M.-A. Dujarier décrit dans *L'idéal au travail* (2012, p. 236) : ils-elles mettent en place des routines qui leur permettent de poursuivre leur mission mais ils-elles ont arrêté « d'y mettre du leur ». C'est probablement à ce stade que le couteau suisse peut exprimer le désir de prendre en charge des missions transversales et organisationnelles à la Cordée, une manière de s'extraire occasionnellement de la communauté et d'être moins « en première ligne ». C'est probablement une des stratégies adoptées par celles et ceux dont leurs collègues ont dit *a posteriori* qu'ils-elles « n'avaient plus le feu » (sic), n'étaient plus « dans leur pleine puissance ». Ils-elles se désengagent sans bruit, mettent en place des petits arrangements qui rendent le quotidien supportable, tout en continuant à donner le change dans les réunions collectives. A l'instar des « pratiques » décrits par M.-A. Dujarier, ces personnes « tentent de « cacher » ce qu'elles font » et « érigent un mur de silence sur leur activité, pour protéger du regard social le fait qu'elles sont fort éloignées de la norme d'idéal... et de leur idéal de métier » (Dujarier, 2012, p. 239). Ils-elles vont par ailleurs avoir tendance à « fuir les occasions d'interactions et d'échanges » avec leurs collègues pour cacher ce sentiment d'insuffisance évoqué par Ehrenberg, qui leur fait honte.

Si ces deux scénarii archétypaux présentent des limites et ne nous permettent pas d'amener des réponses tranchées sur les raisons des départs de la Cordée, ils amènent des réflexions, nous semble-t-il utiles, et permettent d'envisager des pistes d'action, par exemple, quant à la question du silence (voire du tabou ?) qui entoure les départs de la Cordée. La difficulté à dire les désirs, les doutes, les souffrances liés aux départs est en effet un des constats clefs à l'origine de la commande. Les deux scénarii montrent que le silence est chez les « héroïques » le fruit de la honte, de la culpabilité de ne pas être à la hauteur. Chez les « pratiques », il est

associé au désir de se cacher, de se protéger d'une norme trop exigeante. Ce silence fait écho à plusieurs récits de départs de la Cordée mettant en évidence l'isolement croissant dans lequel se trouvaient les personnes avant de quitter l'organisation ainsi que l'incompréhension, l'impossibilité de communiquer qui s'étaient progressivement établies entre elles et les membres de l'équipe, scellant le « tabou » (sic) autour des départs, comme l'illustre le propos de Victoire (couteau suisse, arrivée avant 2018) :

- « Magalie, elle n'avait plus envie depuis un moment. Mais c'est difficile de passer le pas et c'est bien normal. C'est difficile de quitter une entreprise dans laquelle tu es bien, dans laquelle tu as des attaches, dans laquelle il se passe des choses fantastiques, dans laquelle tu as un métier fantastique. Mais en tant que binôme, j'ai pu voir malheureusement que cela faisait un moment qu'elle ne fichait plus grand-chose, pour toutes les tâches pénibles en tout cas.
- *CD : Vous en avez parlé ?*
- Oui, j'ai essayé mais c'était difficile. J'ai eu du mal à ... En fait, j'ai essayé de lui en parler une fois puis elle s'est mise à pleurer. Du coup, je me suis dit, tant pis, je ferai le job jusqu'à la fin de l'année et puis j'aurai un autre binôme l'année prochaine. Ça marche à tous les coups avec moi quand on pleure (rires) ! [Digression]. En tout cas, elle n'était pas à l'aise avec ça. Elle se rendait compte qu'elle ne faisait pas le job et elle a coupé un peu la communication pour que je ne lui renvoie pas un truc négatif, je pense. Mais je pense qu'à part moi qui étais son binôme, ça ne s'est pas trop vu. Parce que par ailleurs, sur les sujets d'équipe, comme l'animation qu'elle adorait, elle était à fond, à fond, à fond. »

On le voit ici, dans un extrait d'entretien où l'affectif est très présent, le silence peut être une façon de gérer les malaises qui s'installent et les questions ardues de la coopération au travail, quand aucune prescription formelle ne vient les encadrer ou bien que le collectif n'a pas fabriqué de scène pour discuter de ces difficultés.

Nous compléterons ce propos sur le silence autour des départs en posant une autre hypothèse, elle aussi liée au faisceau prescriptif de la Cordée :

En passant en revue les différentes prescriptions auxquelles sont en particulier soumis les couteaux suisses, nous avons en effet révélé des discours sur l'insuffisance ou le manque de clarté de certains éléments de cadrage professionnels. Il semblerait en particulier que le défaut de critères précis et partagés sur ce qui est attendu du rôle de couteau suisse et, par conséquent, l'impossibilité de dresser une évaluation factuelle du travail réalisé, soit à la Cordée un obstacle au débat sur « le travail bien fait » (Clot, 2010, p. 172). Cette situation est probablement accentuée par les principes de la communication non violente, que l'organisation a choisi de mettre en œuvre au sein de l'équipe des salarié-e-s, et qui préconisent de formuler un désaccord ou une objection en s'appuyant sur un ressenti ou sur des faits. « On sentait qu'elle n'avait plus le feu » (sic), « qu'il n'était plus dans la pleine puissance » (sic). C'est en ces termes très généraux, se référant implicitement à une posture professionnelle idéalisée et déconnectés de l'activité que les membres de l'équipe parlent de la

dégradation de la contribution et de la motivation de certain·e·s de leurs collègues partis. Dans ce contexte, établir le dialogue avec un·e collègue « en décrochage » (sic) devient difficile voire impossible, d'où peut-être le silence autour des départs de la Cordée qui est ressorti des entretiens.

Ces figures idéal-typiques permettent de formuler des hypothèses sur les causes de départs, sur la manière dont les exigences idéalisées du rôle ont pu conduire certain·e·s à la rupture. La problématique des départs de la Cordée invite à poser un regard critique sur les rôles et les activités des couteaux suisses à l'aune des idéaux qui traversent la structure et des prescriptions qui les façonnent. Certains départs ne seraient-ils pas la manifestation d'une normalisation d'un idéal du rôle de couteau suisse ?

Dans L'idéal au travail, Marie-Anne Dujarier montre comment les prescriptions, par nature idéalisées du fait de la déconnexion entre le travail prescrit et le travail réel, renforcées par des dispositifs de contrôle toujours plus nombreux dans les organisations conduisent à ce phénomène de normalisation de l'idéal. Dans le cas de la Cordée, les prescriptions et dispositifs de contrôle élaborés au sein de l'entreprise apparaissent moins complets et forts qu'ils ne le sont dans les grandes organisations de services de masse étudiées par la sociologue, laissant par endroit des « vides », du « flou ». Nous formulons l'hypothèse que ce sont les idéaux et quêtes de sens individuels, largement inspirés par les paradigmes d'excellence et d'accomplissement de soi de notre société contemporaine, qui viennent combler ces espaces vides et zones de flou dans le cadre de l'entreprise. Les prescriptions et les normes d'idéal sont donc ainsi largement extérieures à l'organisation.

Conclusion

Entrer à la Cordée, c'est indéniablement entrer dans un environnement façonné par l'aspiration à construire un monde meilleur. L'idéal est un moteur puissant pour les membres et l'équipe, et les représentations idéalisées infiltrent de nombreux pans de l'organisation. Le sujet pourtant difficile des départs n'y échappe pas comme le traduit le propos de Johanne :

« C'est peut-être totalement cliché mais je vois le départ d'une entreprise comme le départ d'une danseuse sur scène, tu le fais au moment où tu brilles encore sinon tout le monde t'a oublié. Ton départ personne n'en a rien à cirer. »

Les divers parallèles que nous avons pu établir entre la théorie de la normalisation de l'idéal et les propos recueillis à la Cordée nous ont confortée dans l'intérêt de cette grille d'analyse des trajectoires professionnelles et des départs de la Cordée. Nous avons ainsi pu mettre en évidence le lien probable entre ces départs et le rapport à l'idéal, lequel semble normalisé dans certaines dimensions du projet de la Cordée, ou renforcé par le manque même de cadre. Ce rapport à l'idéal n'est sans doute pas étranger au caractère très énergivore de la fonction de couteau suisse, à l'usure qui y est associée ainsi qu'à la difficulté d'occuper ce rôle pendant plus de trois à cinq ans.

Ne verrait-on pas derrière cette demande de cadre poindre une critique de l'entreprise libérée ? N'est-ce en effet pas le propre de cette forme d'organisation dite alternative que d'alléger la prescription pour laisser place à une prise d'initiative accrue des salarié-e-s ? Les départs de la Cordée ne constitueraient-ils pas une critique de l'idéal organisationnel que porte la Cordée ?

3. LES DEPARTS DANS UNE ENTREPRISE DITE LIBEREE

« Je suis intéressé de voir aussi si ce côté « tout le monde fait ce qu'il veut » peut être une cause de désengagement. Ce n'est pas sûr, je n'y crois pas trop, mais je sens que c'est une possibilité. Je sens que ce n'est pas impossible. Moi, il y a des moments notamment où je me suis dit : « OK, il va falloir redoubler d'efforts pour me remotiver là ». Parce que je n'ai personne pour le faire en fait. C'est soit moi je me motive, soit je suis démotivé. Et si un jour je me démotive, c'est l'avalanche en fait, demain je suis encore moins motivé, puis le lendemain aussi. » William (arrivé avant 2018)

Cet extrait pointe la difficulté pour certain-e-s employé-e-s de la Cordée de maintenir leur engagement au travail sans la contrainte extérieure qu'est le management traditionnel. Dans ce dernier volet de l'analyse, nous mettrons en perspective l'analyse de la problématique des départs dans le contexte organisationnel singulier de la Cordée, qui a adopté les principes de l'entreprise dite libérée, suivant notamment les recommandations de Frédéric Laloux théorisées dans son ouvrage *Reinventing organizations* (2014).

Quels peuvent être les effets de ces principes organisationnels sur le phénomène de normalisation de l'idéal et sur la question des départs ? Nous montrerons tout d'abord en quoi ce contexte organisationnel peut accentuer les injonctions à satisfaire un idéal au travail et affecter les conditions de travail des salarié-e-s. Puis, nous verrons en quoi celui-ci peut également permettre de créer un cadre permettant de poser des limites et ainsi remettre l'idéal « à sa place », à savoir celle d'une aspiration motrice, inspirante mais par définition irréalisable.

3.1. L'organisation libérée : un contexte organisationnel renforçant la normalisation de l'idéal ?

Un des principes clef de l'holocratie est la liberté des salarié-e-s qui est « un moteur de motivation et de créativité » (Anact, 2015, p. 6). A condition de dûment consulter ses collègues, le-la travailleur-euse peut en toute autonomie prendre des décisions sur son périmètre de responsabilité. La hiérarchie est gommée, la supervision directe floutée. Résolument moderne, l'organisation libérée semble donc taillée pour « l'homme souverain » décrit par Ehrenberg (1998, p. 236), doué d'autonomie, d'un grand sens des responsabilités et de capacité d'initiative. Elle est un espace dans lequel l'individu d'aujourd'hui peut s'accomplir, en déployant ces qualités, et elle ne saurait non plus exister sans lui. Ainsi, dans l'entreprise libérée, peut-être plus qu'ailleurs encore, les injonctions sociales de notre époque, érigées en principes organisationnels, s'imposent comme des normes professionnelles. On peut alors se demander si l'entreprise libérée ne constituerait pas un

environnement professionnel exacerbant l'idéal de toute-puissance dont nous avons précédemment évoqué les effets délétères.

La critique des entreprises dites libérées se développe en même temps que cette philosophie se diffuse dans les organisations. Ce sont principalement les sciences de gestion qui se sont emparées du sujet. La sociologie n'est cependant pas en reste. Ainsi, par exemple, Jean-François Dortier dans *L'entreprise libérée : réalité ou imposture ?* (2016) formule trois critiques principales à l'égard de ce type d'organisations alternatives : premièrement, « l'entreprise libérée propose d'abattre un système qui n'existe presque plus » (p. 154), à savoir le taylorisme. Deuxièmement, il récuse la suppression des fonctions supports prônée par le modèle et notamment celle des ressources humaines, garantes de la gestion de carrière des salarié-e-s, de la formation et des conditions de travail, qui ne sauraient être déléguées pleinement aux travailleur-euse-s de premières lignes. Enfin, il pointe que « la suppression du contrôleur n'implique par la suppression du contrôle » (p. 155). Les normes, prescriptions et contrôles demeurent mais sous d'autres formes. Finalement, il met en garde contre les dérives du modèle qui peuvent apparaître quand le faisceau prescriptif est principalement tenu par le « leader libérateur » (p.155), dont le rôle est de porter le processus de transformation organisationnelle, ce qui peut lui conférer une autorité excessive pouvant parfois confiner à la dérive sectaire.

En nous appuyant sur le cas de la Cordée et poursuivant la réflexion sur l'idéal au travail, nous pointerons deux risques auxquels peuvent être exposé-e-s les salarié-e-s des entreprises dites libérées : une surcharge de travail générée par le cadre organisationnel et une perte de repères induite par un management flou.

L'entreprise libérée : un cadre générateur de surtravail ?

La poursuite d'un idéal organisationnel suppose *a priori* un engagement fort des salarié-e-s. Les efforts que cela implique laissent entrevoir un possible risque de surinvestissement et d'épuisement. Au-delà de cette fatigue de l'idéaliste, nous allons examiner comment le fonctionnement des organisations en gouvernance partagée peut structurellement induire une charge de travail conséquente, invisible dans la prescription de la fiche de poste mais bien présente dans le travail réel.

Les organisations dites holocratiques ou libérées sont tout d'abord le terrain d'un intense travail d'organisation. Gilbert de Terssac définit le travail d'organisation comme « l'action de création de règles pour ordonner les actions et les interactions de tous ceux qui contribuent à la production de biens ou de services » (2011, p. 104). Les entreprises dites libérées relèvent encore aujourd'hui de formes alternatives d'organisation qui restent à inventer. Ce sont des espaces d'expérimentation au sein desquels les individus essaient, ajustent, recommencent... Ceci requiert débats, controverses, confrontations, dialogue, coopération et donc du temps. Ainsi, certain-e-s enquêté-e-s ont indiqué que la prise de décision pouvait parfois être longue à la Cordée. Par ailleurs, l'organigramme en cercles, les rôles et redevabilités de chacun-e semblent être en perpétuelle évolution, s'ajustant aux besoins de l'activité ou aux changements des membres du collectif. Chacun-e est

impliqué·e dans cette actualisation et peut formuler des propositions. Le travail d'organisation représente donc une part importante de l'activité de chaque salarié·e de la Cordée, en plus de son métier principal.

Par ailleurs, la création et l'actualisation permanentes des règles de fonctionnement internes complexifient manifestement le quotidien. Elodie (couteau suisse, 2019) fait par exemple référence aux *Douze travaux d'Astérix* (Goscinny, Uderzo, 1976) pour décrire comment accomplir une tâche peut nécessiter de s'adresser à de nombreux·euses interlocuteur·trice·s dans l'organisation à l'instar du héros gaulois, perdu dans les dédales de l'administration romaine et renvoyé d'un bureau à l'autre. Cette complexité est également reflétée dans le propos de Victoire, couteau suisse, arrivée avant 2018 dans l'organisation :

« Je suis très à l'aise avec notre fonctionnement, très à l'aise. Mais je me rends compte, quand on fait des réunions ensemble, que je ne suis pas hyper rigoureuse avec ça non plus. Dans le sens où j'adore notre façon de fonctionner, l'holocratie, la gouvernance partagée, chacun nos rôles. Mais je ne suis pas sûre d'avoir bien perçu l'intérêt de passer des réunions et des réunions pour savoir est-ce qu'on faisait ce sous-sous-rôle sur ce sous-rôle de ce sous-cercle. La simple façon dont je te l'énonce te dit ce que j'en pense (*rire*). Je préfère *faire* plutôt que de savoir. Ça me fait un peu peur dans le sens où je me dis qu'à vouloir créer ce truc qui est synonyme de simplicité et de liberté, en fait, on retombe dans du encore plus complexe et dans ce qu'on voulait éviter. Et je suis particulièrement adepte de faire les choses simplement, avec bon sens, en ayant confiance dans le fait qu'on est malin. Et du coup, parfois, ça me semble bizarrement un peu trop rigide toutes ces histoires. Quand tu veux mettre un truc en place, à quel cercle tu dois t'adresser, sur quelle carte Trello tu dois écrire que tu veux lancer ce projet, à quel référent tu dois faire part de ton truc en tant que premier lien... (*soupir*). J'aimerais que ça soit plus fluide, plus simple, plus naturel, plus instinctif. »

On peut donc se demander si la promesse de liberté de la gouvernance partagée ne pourrait pas être en réalité une aliénation engendrée par une exigence et une complexité qui viennent grever l'activité des salarié·e·s. Et si la gouvernance partagée semble induire des règles parfois complexes pour celles et ceux qui ont contribué à mettre en place cette organisation, ce cadre est encore plus difficile à manipuler pour les nouveaux·elles arrivant·s à qui il faut un certain temps pour s'approprier cette façon de travailler. Ainsi, Charlotte (couteau suisse, arrivée après 2018) dit avoir été « comme un lapin dans les phares » (*sic*) à son arrivée dans l'organisation, pour témoigner du caractère déroutant que ces règles peuvent avoir de prime abord. Et Elodie (couteau suisse, arrivée après 2018), après un an de pratique, dit avoir encore des difficultés à manier le système.

Autre facteur susceptible d'alourdir la tâche des salarié·e·s, la diversité des rôles que celles·ceux-ci peuvent endosser. L'autonomie et la capacité à prendre des initiatives reconnues à chacun·e des membres de l'équipe a favorisé le développement de missions dites transverses, qui viennent étendre le périmètre des fonctions des salarié·e·s. Ce phénomène est également un corollaire de la réduction des fonctions dites supports dans les

entreprises dites libérées, qui se trouvent prises en charge par celles et ceux que l'on appelle classiquement les « opérationnel-le-s ». Si cela répond à un besoin de l'activité, les salarié-e-s volontaires sont autorisé-e-s à sortir de leur rôle pour investir des champs nouveaux. Ce type d'évolutions est vu comme stimulant et responsabilisant : cela offre aux salarié-e-s des opportunités d'apprentissages nouveaux et permet également de casser la routine du couteau suisse. Par ailleurs, avoir en charge des missions transverses en plus du rôle classique de couteau suisse est valorisé à la Cordée et vu comme une marque de reconnaissance ou une promotion. Ce sont en effet souvent les plus expérimenté-e-s qui vont ainsi multiplier les casquettes dans l'organisation. Ceci est justifié par le fait que ces dernier-ère-s conservent en parallèle la pleine responsabilité de leur espace de coworking, ce qui a nécessairement des répercussions sur leur charge de travail et requiert ainsi une certaine maîtrise du métier. Mais cette médaille a son revers. Cette opportunité d'explorer des champs professionnels nouveaux, qui est vue comme positive par la grande majorité de l'équipe, pourrait venir réinstaurer une forme de hiérarchie au sein de l'équipe, entre celles et ceux qui portent des missions transverses et les autres, et ainsi pousser ces dernier-ère-s à conquérir de nouveaux rôles :

« Il y a un petit truc aussi qui peut être culpabilisant. Tout le monde peut avoir un rôle, peut avoir des missions transverses par rapport aux autres couteaux suisses et du coup, moi je culpabilisais ou je me sentais un peu dévalorisée quand je devais dire que j'étais *que* couteau suisse et que ne je n'avais pas aussi d'autres missions. On a tous plus ou moins une mission en plus, même un petit truc, mais un truc qui ne concerne pas que le rôle de couteau suisse. Et ça, je pense que ça peut rentrer en compte dans comment tu t'appropries ton métier et comment ça l'enrichit, comment t'as l'impression d'être valorisée parce que tu as une mission transverse. C'est comme si c'était une promotion. Il y a une part de moi qui est satisfaite intellectuellement et en termes de reconnaissance de pouvoir dire aujourd'hui : « Je suis couteau suisse et je fais ça, ça et ça ». Parce que ça montre socialement que j'ai un peu évolué en [nombre] ans. » Rose (couteau suisse, arrivée avant 2018)

Ainsi, être couteau suisse – ou salarié-e à la Cordée en général – c'est être plus que couteau suisse : c'est être capable de contribuer à la construction de l'organisation. C'est donner une coloration unique à son poste en prenant en charge des missions transverses. C'est enfin être capable de s'approprier une philosophie organisationnelle nouvelle pour beaucoup, et de s'adapter en permanence aux évolutions qu'elle induit. De prime abord, ceci semble passionnant et stimulant aux yeux des salarié-e-s, qui tiennent tou-te-s un discours positif sur la gouvernance partagée. On peut cependant se demander, comme certain-e-s enquêtées, dans quelle mesure ce cadre organisationnel et la charge de travail associée ne contribuent pas à l'épuisement des salarié-e-s et pourraient ainsi être en cause dans certains départs.

Des salarié·e·s « libéré·e·s » ou « paumé·e·s » ?

Dans l'entreprise libérée, on peut voir s'exprimer la perspective subjectiviste sur les règles exposée par Gilbert de Terssac dans sa *Théorie sur le travail d'organisation* (2011) : la règle y est vue soit comme « un obstacle à l'action car elle entrave la liberté du sujet en limitant sa capacité d'action », soit comme un principe qui « s'oppose au talent des individus toujours compétents » (p. 102). « Celui qui fait est celui qui sait » (Anact), l'individu n'a donc pas besoin de règles, de procédures, de consignes. Il faut au contraire que le cadre normatif soit réduit à son strict minimum afin que le·la salarié·e puisse pleinement exprimer son intelligence de professionnel·le qui connaît, sent, éprouve. Il n'a pas non plus besoin de chef·fe, de manager, d'encadrant·e, ni de contrôle : la responsabilisation et l'autonomie sont des conditions pour qu'il·elle déploie tout à fait ses capacités professionnelles. Ainsi l'entreprise libérée est construite sur un principe de réduction voire de disparition de la hiérarchie, comme c'est le cas à la Cordée, où seuls le dirigeant et le premier lien du cercle communauté de travail assument tenir un rôle d'animateur·trice, de médiateur·trice, de référent·e au sein de l'équipe qui s'apparente à un positionnement managérial.

Or, nous l'avons vu précédemment, selon Emile Durkheim (1897) et bien d'autres sociologues à sa suite, la norme peut avoir un rôle protecteur pour l'individu, car elle rassure et pose un des cadres des interactions sociales. La règle peut de ce fait être désirable, même dans une entreprise libérée, comme le confirment les propositions des salarié·e·s pour améliorer les processus de départ. Celles-ci montrent en effet clairement un besoin de cadre et de règles. Tout d'abord, comme indiqué précédemment, l'impossibilité d'évaluer de manière objective la contribution d'un·e salarié·e à l'organisation, en l'absence de formulation explicite des attentes liées au rôle, a bloqué le dialogue avec des membres de l'équipe en difficulté ou démotivés, en amont de certains départs. Ce qui, selon certain·e·s enquêté·e·s, a eu pour conséquence de différer certaines sorties et de grever trop longtemps le fonctionnement de l'équipe. Clarifier les rôles constitue donc une demande exprimée par la plupart des membres de l'équipe et est vu comme une condition pour instaurer un dialogue autour du travail et des départs.

D'autre part – et c'est là un élément nouveau que nous apportons à l'analyse –, nous avons également perçu l'expression d'un « besoin de management » : des salarié·e·s, notamment parmi ceux·celles parti·e·s ou sur le départ, ont exprimé l'inconfort voire la difficulté que pouvait constituer le fait de ne pas avoir d'interlocuteur·trice identifié·e pour parler de leur travail, de leurs souhaits d'évolutions, de leurs difficultés ou de leur projet de départ. La personne en charge des affaires sociales est bien identifiée comme ayant un rôle à jouer dans le dialogue sur ces questions. Mais l'attente semble être d'avoir des échanges avec une personne à laquelle est reconnue une autorité dans le domaine de compétences du salarié·e·s et/ou qui est légitime pour s'exprimer au nom de l'organisation.

« Il y a un flottement sur les redevabilités et sur, hiérarchiquement ou non, à qui tu dois quoi et qui va valider que tu remplis le contrat ou pas, et du coup, sous quelles conditions tu restes ou tu te casses.

Ça n'existe pas à la Cordée [propos confidentiels]. Donc tu dois toi-même te débrouiller pour savoir et y'a beaucoup du coup... C'est beaucoup dans le silence. Je ressens ça dans cette entreprise. Et c'était très violent à vivre. Je suis sûr que c'est un truc qui a fait péter un câble à Patrick. Tu ne sais pas qui est ton boss en fait. » Victor (arrivé avant 2018)

La dimension « no management » (sic) du projet de la Cordée combinée au principe de responsabilité donnent lieu à des propos aussi implacables que : « Si cela ne marche pas, on ne peut s'en prendre qu'à soi-même » (Mélanie, couteau suisse, arrivée après 2018). Derrière ces mots, on imagine le possible désarroi du couteau suisse faisant face à des difficultés et s'isolant du reste de l'équipe pour ne pas montrer ses failles. Certain-e-s enquêté-e-s ont d'ailleurs indiqué que l'absence de management avait pu, au début du changement organisationnel, fragiliser la cohésion d'équipe, personne n'ayant la charge de tisser des liens entre les membres d'une équipe répartie sur tout le territoire.

L'entreprise libérée montre ainsi un rapport à la règle complexe, entre une mise à distance, d'une part, et la fabrication continue de principes permettant la coopération au sein du collectif, d'autre part. Comme nous l'avons vu précédemment, le manque de prescription peut surexposer les salarié-e-s à la norme d'idéal et les inciter à repousser les limites, les soumettant au stress ou provoquant de l'épuisement. Le contexte de l'entreprise libérée semble particulièrement à risque de ce point de vue. Il peut également induire une surcharge de travail, tel que cela a été évoqué au début de ce chapitre. La combinaison de ces éléments nous laisse penser que l'environnement holocratique a pu jouer un rôle dans certains départs. Ceci semble corroboré par la catégorie des départs « à cause », principalement intervenus depuis 2018, soit après le lancement de la « libération » de l'organisation. Parmi ce type de départs, nous avons identifié des départs provoqués par des divergences de vues sur le projet de la Cordée. Deux d'entre eux mettaient explicitement en cause la manière dont la gouvernance partagée était déployée à la Cordée. Certains départs ne constitueraient-ils pas une critique de l'idéal organisationnel de la Cordée ?

Il est important cependant de souligner ici que ce propos critique sur la gouvernance partagée ne reflète pas la teneur générale des témoignages sur l'entreprise libérée dans les entretiens. Les salarié-e-s, s'ils-elles ne sont pas tou-te-s dithyrambiques sur ce fonctionnement, ont un discours largement positif sur ce choix organisationnel. Dans le prochain chapitre, nous allons nous pencher sur la Cordée du présent, celle du temps de l'enquête, pour examiner quelques bénéfices du fonctionnement holocratique et envisager dans quelle mesure celui-ci pourrait concourir à remettre l'idéal au travail à sa juste place et favoriser un déroulement positif des départs de l'organisation.

3.2. L'organisation libérée : un contexte organisationnel protecteur ?

Nous l'avons vu précédemment, un des travers de l'idéal au travail est de mettre l'individu dans une posture de toute-puissance qui engendre du stress voire de la souffrance. La toute-puissance consiste à nier les limites. Or, en particulier chez les salarié·e·s « exotiques » et « détaché·e·s » face aux départs, le sujet des limites est apparu de manière spontanée et récurrente dans les discours, souvent associé à l'évocation de pratiques datant d'avant 2018 et à la nécessité de les faire évoluer. Savoir « dire stop » (sic) aux encordé·e·s, mettre des limites entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle, prendre de la distance semblent être des ressorts de l'hygiène professionnelle que s'imposent aujourd'hui les salarié·e·s de la Cordée. Nous n'avons pas pu vérifier si ceux-ci étaient véritablement mis en œuvre mais du moins, la conscience de devoir poser des limites pour que le travail reste supportable apparaît dans les entretiens. Autre élément corroborant ce propos : la plupart des salarié·e·s parents ont dit apprécier les conditions de travail offertes par la Cordée qui leur permettent de gérer leur vie de famille. Ainsi, si les principes de l'entreprise libérée que sont l'autonomie des travailleur·euse·s et la flexibilité des horaires peuvent comporter un risque de pertes de repères et d'absence de limites délétère, ils semblent, dans la Cordée d'aujourd'hui, permettre aux salarié·e·s de mettre le travail à sa juste place, tenant compte de leur capacité d'investissement individuel.

Par ailleurs, les discours des salarié·e·s donnent à voir l'existence d'un véritable collectif de travail et non seulement la juxtaposition d'individus au travail. Bien que l'équipe soit dispersée sur l'Hexagone, des outils numériques (Slack, Trello), des temps de réunion en ligne réguliers ainsi que des rôles d'animation transverses récemment créés (cohésion d'équipe, politique d'animation...) favorisent les échanges et la création de liens au sein de l'équipe. Plusieurs entretiens ont par ailleurs donné à voir l'existence de solidarités entre les salarié·e·s, tel que l'entretien avec Charlotte, récemment arrivée dans l'organisation, quand elle raconte ses débuts difficiles dans l'entreprise :

« Je n'ai pas eu les événements hyper chouettes au début mais après j'ai eu beaucoup de ressources naturelles. Sans que j'aie besoin de demander, il y a des gens de l'équipe qui sont venus à moi, comme ça, « ding dong, on vient te voir ». Ils sont venus pour que je puisse déverser, comme ça, sans que j'aie à demander. C'était hyper émouvant, c'était hyper touchant, c'était reboostant. Et c'est là que tu vois la force de cette structuration. Je ne sais pas si c'est dû à la gouvernance partagée mais c'est vraiment une organisation tournée vers l'autre, tournée vers les besoins de l'autre, tournée vers l'expression de ses besoins aussi. Très, très inhabituel et à la fois, c'est la force du collectif tel qu'on aimerait le voir plus souvent. Je n'ai pas manqué, j'aurais même pu avoir tous les jours quelqu'un de différent pour venir m'aider, ils auraient tous été là. Vraiment, c'était top. Et après, ça s'est mis en place tout seul, ça m'a redonné de l'énergie, j'ai cru en moi, j'ai dit « mais non, je peux le faire », et puis j'ai mis en place des choses et maintenant ça roule. Mais c'est vrai que sans eux, ça aurait été différent. Si on m'avait laissé gérer toute seule, cela aurait mis plus de temps. »

Si l'autonomie des travailleur·euse·s dans l'entreprise libérée peut présenter un risque d'isolement, le nécessaire travail d'organisation évoqué précédemment semble au contraire être propice au renforcement des coopérations internes. Le travail y étant moins fortement prescrit que dans les entreprises conventionnelles, c'est en effet par un dialogue constant avec ses collègues que le·la travailleur·euse va élaborer des principes de collaboration interne et participer à la production de règles. On peut donc se demander si la constitution d'un collectif et l'existence de solidarités ne seraient pas des corollaires de cette philosophie organisationnelle.

Enfin, nous avons été frappée lors des entretiens par l'aisance des enquêté·e·s à décrire leur vécu au travail, à parler de l'organisation, à décortiquer les départs et ce qui s'y était probablement joué. Tous et toutes semblent disposer de compétences développées d'analyse des dynamiques organisationnelles. Nous postulons que l'aventure holacratique n'est pas étrangère à cela. Dans ce type d'organisation probablement davantage qu'ailleurs, les salarié·e·s, au travers de l'important travail d'organisation qu'ils·elles réalisent et de la déconstruction des principes organisationnels traditionnels, développent des capacités à analyser la manière dont ils·elles travaillent et s'insèrent dans le collectif. Cette capacité de réflexion des acteurs sur leur propre fonctionnement n'est pas sans évoquer « l'organisation réflexive » (Herreros, 2019, p. 541) que Gilles Herreros définit comme « une forme organisationnelle se préoccupant non seulement de TOUT ce qu'elle produit, mais aussi des conditions à partir desquelles ces productions sont réalisées et peuvent se trouver transformées par l'analyse desdites conditions » (*Ibid.*, p. 541). Nous formulons l'hypothèse que la gouvernance partagée et les nécessaires débats et controverses collectifs qu'elle impose ne sont pas sans liens avec cette faculté des salarié·e·s à poser un regard critique sur les événements qui traversent l'organisation.

Mises en perspective avec les réflexions précédentes sur l'idéal au travail et avec la problématique des départs de la Cordée, la capacité à poser des limites, l'existence de solidarités collectives et la réflexivité apparaissent comme trois caractéristiques liées à l'entreprise libérée qui peuvent jouer un rôle de garde-fou bien utile face à la norme d'idéal. Le désespoir des « héroïques » (Dujarier, 2012, p. 228) ou des « pratiques » (*Ibid.*, p. 236) décrits dans *L'idéal au travail* (2012) tient en effet souvent à la disparition des limites, au fait de devoir gérer seul·e les contradictions résultant des multiples prescriptions ainsi qu'à leur isolement dans un collectif qui n'est en réalité qu'une collection d'individus privés de la capacité d'élaborer une réflexion commune sur la manière de travailler ensemble. Ces trois caractéristiques de l'entreprise libérée pourraient également être de nature à prévenir l'épuisement, l'ennui et l'isolement des couteaux suisses qui ont conduit, au cours des dernières années, à des départs. Les salarié·e·s seraient ainsi mieux outillé·e·s pour dire stop avant d'atteindre un point de non-retour et pourraient trouver des ressources dans le collectif pour rompre l'isolement et trouver des remèdes à l'ennui. Ainsi, si elle fait véritablement advenir un collectif, l'entreprise libérée peut permettre des débats permettant l'élaboration de prescriptions réalistes, c'est-à-dire à la mesure des individus, et ainsi remettre l'idéal au travail à sa juste place, à savoir celle d'un modèle de perfection par définition inatteignable mais qui reste inspirant pour l'action.

Dans cette dernière partie, nous avons donc donné à voir deux visages très contrastés de l'entreprise libérée, vue tantôt comme un terrain organisationnel exacerbant les effets négatifs des idéaux au travail pour certain·e·s salarié·e·s, tantôt comme un cadre au contraire favorable à l'expression des salarié·e·s et au dialogue avec le collectif. Ils sont le reflet des discours des salarié·e·s de la Cordée sur l'organisation en gouvernance partagée. Si le propos est généralement positif voire très positif, doutes et questionnements ne sont jamais loin, tant parmi les ancien·ne·s que parmi les salarié·e·s plus récemment arrivé·e·s. Ce contraste dans les discours n'est pas sans évoquer « l'intranquillité » (Herreros, 2012, p. 185) théorisée par Gilles Herreros, ce « trouble que suscite la contestation des évidences » (*Ibid.*, p. 186), « la discontinuité qui apparaît là où le lisse et le continu sont donnés comme les seuls possibles » (*Ibid.*, p. 186). Selon le sociologue, l'intranquillité est, avec l'avènement du sujet, une des deux caractéristiques de l'organisation réflexive, que le sociologue d'intervention pose comme un nouvel idéal. Pourrait-on alors conclure que la Cordée est une organisation réflexive ?

Conclusion

Synthèse des résultats de l'enquête et de l'analyse

Si les discours managériaux s'intéressent aujourd'hui à l'« offboarding », c'est-à-dire à la manière de gérer le départ d'un-e salarié-e de l'organisation, en concentrant leur attention sur un temps court préalable au départ, la sociologie des organisations nous invite à aller plus loin. Au travers de l'intervention réalisée à la Cordée, nous avons vu en effet que cette problématique ne pouvait être correctement appréhendée sans élargir le champ d'observation et sans s'intéresser aux causes. En examinant les trajectoires professionnelles des salarié-e-s tout d'abord, puis en se penchant sur l'activité vécue. L'enquête a notamment rapidement révélé l'intensité voire la pénibilité du travail des couteaux suisses, qui expriment fatigue, lassitude, sentiment d'isolement voire ennui. Pourtant la joie demeure et ceux-ci témoignent aussi généralement de leur fierté et de leur plaisir à travailler pour cette organisation pas comme les autres. Ceci s'explique principalement par le fait que ces « jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée » (Rodet, 2019, p. 11), profils caractéristiques du secteur de l'économie sociale et solidaire, trouvent du sens à participer à l'émergence d'alternatives au monde du travail perçu comme conventionnel. Cette quête de sens est mue par des idéaux qui traversent les discours et représentations des salarié-e-s.

Nous nous sommes donc, dans un second temps, intéressés à la manière dont « l'idéal au travail » (Dujarier, 2012) contribuait à façonner l'organisation et l'activité au travers de prescriptions implicites ou explicites. Si la Cordée semble avoir su se défaire des cadres de prescription et de contrôle déconnectés de l'activité réelle dénoncés par M.-A. Dujarier dans *L'idéal au travail*, elle n'échappe pas au phénomène contemporain de « normalisation de l'idéal » (Dujarier, 2012). L'offre commerciale de la Cordée apparaît en effet comme la promesse d'un monde du travail idéal combinant entrepreneuriat, flexibilité, convivialité et solidarité. Pour le faire advenir, c'est sur le fantasme de toute-puissance de l'individu contemporain, bercé par les injonctions de dépassement de soi et d'efficience, que semble s'être initialement construit le métier de couteau suisse. L'idéal n'est plus une représentation qui guide l'action, il doit s'incarner, se matérialiser. Mais cette quête impossible peut engendrer épuisement et mal-être chez les travailleurs et travailleuses. La prescription peut alors mettre les salarié-e-s dans des situations intenable, tout comme l'absence de prescription. Celle-ci est en effet fréquente voire vue comme désirable dans les entreprises dites libérées, fondées sur les principes de responsabilité et d'autonomie des individus. Les travailleurs et travailleuses peuvent alors se retrouver, sans garde-fou, en prise directe avec les idéaux et injonctions de notre monde contemporain, caractérisés par l'effacement des limites.

Comment ce regard et cet angle d'analyse sociologiques nous ont-ils permis d'éclairer la problématique des départs à la Cordée ? Rappelons tout d'abord les enseignements clefs tirés des discours des enquêté-e-s sur les départs. L'enquête a premièrement permis d'identifier trois types de départs à la Cordée : les départs « pour »,

vers un autre horizon professionnel ou vers un projet personnel, qui se passent sans problème et sans heurt ; les départs « à cause », qui peuvent être compris comme une critique de l'organisation, car ils sont l'expression d'un conflit, d'un malaise, d'un désaveu ou d'un désaccord ; et enfin les départs « à cause » masqués, qui se passent de manière assez fluide mais traduisent en réalité un mal-être de la personne qui part, sans que celui-ci soit pour autant collectivement reconnu. Ces représentations des départs par les enquêté·e-s ont par ailleurs permis de dégager trois types d'attitude face aux départs – celle des « émotif·ve-s », celle des « exotiques » et celle des « détaché·e-s » – qui se distinguent par la variation de trois paramètres : premièrement, le degré d'implication ou de détachement exprimé vis-à-vis des départs des collègues ; deuxièmement, l'appartenance ou non à la génération de salarié·e-s arrivée avant 2018 qui a participé au lancement de l'entreprise ; et troisièmement, le niveau d'exposition à un possible licenciement économique, notamment lié à la localisation géographique de la personne. On rappellera enfin que les pistes formulées par les salarié·e-s pour améliorer les processus de départs à la Cordée se résument en cinq verbes : dédramatiser, anticiper, communiquer, transmettre, accompagner. On y lit l'expression d'un besoin de mise à distance de ces événements que constituent les départs, que beaucoup veulent voir comme « normaux » (sic) dans la vie d'une organisation ; l'importance de la dimension temporelle des départs et de la question du juste « timing », apparues à plusieurs moments de l'analyse ; un besoin de cadre et de clarté autour de ce sujet ; ainsi que le souci de prendre soin de celles et ceux qui partent, en cohérence avec les principes relationnels affichés par l'organisation.

Pour analyser ces éléments de discours, nous avons ensuite mobilisé les réflexions sur l'idéal au travail de M.-A. Dujarier pour essayer de comprendre comment et pourquoi certain·e-s salarié·e-s, et en particulier les couteaux suisses, pouvaient se retrouver dans des situations d'épuisement et de mal-être ayant conduit à des départs. Les figures des « héroïques » et des « pratiques » face à la norme d'idéal que propose M.-A. Dujarier (2012, p. 227) sont apparues comme des références utiles, ouvrant des pistes intéressantes pour éclairer certaines attitudes au travail de personnes ayant quitté l'organisation ou pour détecter des salarié·e-s en difficulté²². Ces analyses ont permis de montrer que les idéaux et la quête de sens qui peuvent conduire « les jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée » (Rodet, 2019, p. 11) à rechercher un « engagement professionnalisé » (*ibid.*, p. 11) restent à l'œuvre dans l'exercice de leur activité professionnelle. Le cas de la Cordée montre que les idéaux contribuent en effet à façonner l'activité prescrite, l'activité vécue mais également l'auto-appréciation des salarié·e-s, leur positionnement dans le collectif jusqu'aux départs de l'organisation. Les représentations idéalisées sont en effet en jeu quand par exemple des départs trouvent leurs racines dans des conflits d'idéaux ou dans un engagement sans limite menant à l'épuisement. La commande même trouve très probablement ses racines dans des représentations de ce qu'est un départ idéal, dont l'examen pourrait faire l'objet d'un approfondissement de cette étude. Cette enquête est enfin venue interroger le mode d'organisation dit holocratique de la Cordée vu tantôt comme exacerbant les écueils de

²² Pour aller plus loin, voir en annexe 3, un extrait de l'ouvrage de M.-A. Dujarier, *L'idéal au travail*, présentant les quatre figures du sujet face à la norme d'idéal (p. 227 à 250).

l'idéal au travail, tantôt comme un cadre au contraire protecteur qui favorise l'émergence d'un collectif de salarié-e-s et d'une posture réflexive. C'est sur cette singularité de l'organisation que nous souhaitons en conclusion revenir pour formuler quelques pistes de réflexions et recommandations finales à la Cordée.

Pistes de travail et recommandations

Comme l'illustre la Cordée, l'entreprise dite libérée, que l'on a ici aussi appelée holocratie ou gouvernance partagée, peut être le théâtre de tensions, de crises, de départs difficiles, de contradictions. Elle n'échappe donc pas aux difficultés que peuvent traverser les organisations dites conventionnelles, dont elle se veut une alternative. Elle propose donc des manières de travailler ensemble certes différentes mais qui ne constituent pas un idéal absolu. Cependant, ces philosophies organisationnelles ont en commun une caractéristique que nous voyons comme une avancée vers des organisations moins violentes pour les salarié-e-s : par l'important travail d'organisation qu'elles impliquent pour co-construire des règles de travail communes, elles permettent un dialogue et une mise en mot du « travailler ensemble ». Les salarié-e-s de ce type d'organisation sont invité-e-s, individuellement et collectivement, à se poser la question de la manière dont ils-elles coopèrent. Nous postulons donc que l'entreprise dite libérée peut faire advenir ou favoriser la réflexivité dans les organisations, que le sociologue Gilles Herreros appelle de ses vœux (Herreros, 2012, p. 185). Comme évoqué précédemment, une véritable capacité à réfléchir sur soi intégrant les conditions de production de cette réflexion, qui définit la réflexivité, a en effet été largement observée au travers des entretiens des salarié-e-s de la Cordée. Et la démarche même d'accepter une intervention sur le sujet sensible des départs témoigne d'une volonté de s'auto-analyser pour ouvrir de nouvelles voies. Au-delà de cette capacité de retour sur soi, selon Gilles Herreros, l'organisation réflexive est caractérisée par une « intranquillité » (Herreros, 2012, p. 185) qui est une « mise en fragilité des normes et des repères habituels individuels, collectifs mais aussi organisationnels » (*Ibid.*, p. 187). Cette intranquillité permet par ailleurs – second effet de la réflexivité dans l'organisation – « l'avènement du sujet » (*Ibid.*, p. 186), c'est-à-dire « la façon dont le sujet pense à la fois ses assujettissements et les attachements qu'il voudrait voir advenir » (*Ibid.*, p. 186). « En tentant de s'emparer du sens qu'elles donnent à leur activité, en se confrontant au caractère plus ou moins réalisant ou déréalisant de celle-ci, les personnes récupèrent un peu de maîtrise de ce qu'elles sont et font » (*Ibid.*, p. 187). Nous n'affirmerons pas de manière catégorique que la Cordée correspond à cet idéal-type de l'organisation réflexive mais nous pouvons avancer qu'elle en présente plusieurs caractéristiques. Et nous envisageons cette perspective comme désirable pour les membres de cette organisation qui affichent l'ambition de prendre soin des salarié-e-s.

Cela étant dit, un étonnement subsiste : malgré cette capacité réflexive et les divers espaces de dialogue qui existent dans l'organisation, comment se fait-il que le sujet des départs reste auréolé de non-dits, de silences, voire marqué par le tabou au sein du collectif des salarié-e-s ? Nous avons trouvé dans les attitudes face à l'idéal des hypothèses de réponse. Nous formulons ici en conclusion une nouvelle hypothèse basée sur notre propre

expérience du secteur de l'économie sociale et solidaire et qui pourrait constituer un autre objet de recherche intéressant. Nous pensons que la pensée positive y serait une forme de norme. Travailler à construire un « monde meilleur » commence en effet par le fait, à titre individuel, d'être bon et bienveillant pour son prochain, pour ses collègues, et donc d'éviter la critique. La Cordée ne semble pas échapper à cette injonction : « à la Cordée, tout le monde est gentil » (sic), « c'est un monde de bisounours » (sic), nous ont dit plusieurs enquêté-e-s. Cette norme de la pensée positive et ses corollaires que sont la bienveillance et la gentillesse ne pourraient-elles pas faire obstacle aux critiques négatives qui peuvent faire progresser un collectif de travail, en ouvrant d'autres possibles ? N'ont-elles pas fait entrave à la parole des salarié-e-s pour remettre en question certaines conditions de travail conduisant à l'épuisement et à l'ennui ? N'ont-elles pas empêché un dialogue vrai sur les conditions de travail et sur des départs difficiles ? Pour sortir du silence et aller plus loin encore dans le dialogue collectif, nous proposons aux membres de la Cordée d'explorer deux pistes.

Tout d'abord, oser la « négativité » (Herreros, 2012, p. 181) ! Telle est l'invitation du sociologue Gilles Herreros qui y voit une ressource pour lutter contre la violence dans les organisations (*Ibid.*, p. 179). Le philosophe Jean-Marc Ferry la définit ainsi : « La négativité c'est critiquer le faux sans prétendre au vrai. Dénoncer le mal sans affirmer le bien, prendre au fond pour loi suprême cette norme négative qui frappe d'interdit toute norme positive » (Ferry, 1984, p. 81). Ainsi, pratiquer la négativité, c'est « exercer une sorte de vigilance face au pire » (Herreros, 2012, p. 182), combinée à « l'absence de croyance en l'universalité de son propre jugement » (*Ibid.*, p. 182). C'est refuser « la cécité, l'accommodement à l'intolérable, l'acceptation d'une règle du jeu considérée comme indépassable » (*Ibid.*, p. 182) qui participent à « la violence ordinaire dans les organisations » (*Ibid.*, p.9). C'est enfin sortir du discours institutionnel positif pour oser la critique ; non celle, mortifère et réactionnaire, qui vise à briser tout idéal et tout projet de réforme du monde ; mais la critique transformatrice, qui permet de construire, d'avancer, d'ouvrir des possibles. Ainsi, malgré le regard positif que les salarié-e-s de la Cordée portent sur leur projet et sur leur organisation, développer l'exercice de la négativité de manière collective outillerait sans doute l'équipe pour assumer une parole critique voire négative, notamment autour des départs.

Ensuite, oser la « dispute professionnelle » (Clot, 2010, p. 175) sur « le travail bien fait » (*Ibid.*, p. 172) ! C'est là l'une des principales recommandations du psychologue du travail Yves Clot issues de son travail sur les conditions de travail. Dans son ouvrage *Le travail à cœur* (2010), il pointe la disparition des collectifs de travail, facteur qui participe à la souffrance au travail observée de manière croissante dans les organisations. L'enquête à la Cordée a donné à voir des salarié-e-s qui, bien que physiquement isolé-e-s au quotidien, sont en dialogue avec le reste de l'équipe et voient leurs collègues comme des ressources et des soutiens. Nous avons également observé un travail d'organisation intense lié au fonctionnement holocratique qui cohabite avec de fortes demandes de clarification du « qui fait quoi ». Ceci nous invite à penser que si, à la Cordée, nous sommes bien en présence d'un collectif de travail alimenté par des solidarités et des échanges, les discussions entre salarié-e-s semblent davantage porter sur le « comment » que sur le « quoi ». En somme, le fonctionnement holocratique semble actuellement focaliser les débats dans l'organisation sur la manière de travailler ensemble au détriment

de ceux sur le métier. Comme nous y invite Yves Clot, il s'agirait donc d'introduire davantage de discussions sur « la qualité du travail au contact du réel » (*Ibid.*, p. 175) et sur les « critères du travail bien fait » (*Ibid.*, p. 175). Cette proposition fait écho aux demandes exprimées par les enquêté·e·s de mieux définir les attentes liées à chaque rôle. Ainsi, par exemple, mettre en débat et clarifier les critères permettant d'évaluer si un couteau suisse fait bien ou non son travail éviterait sans doute les non-dits en amont de certains départs difficiles racontés par les enquêté·e·s. Dans cette veine, pour améliorer le processus de départ de la Cordée, il nous semble qu'un préalable consisterait, pour les salarié·e·s de la Cordée, à mettre en débat et à s'entendre sur les critères qui caractérisent un départ « qui se passe bien ».

Développer la négativité et la dispute professionnelle sur le travail bien fait semblent deux pistes qui permettraient également de remettre l'idéal au travail à sa juste place, à savoir celui « de modèle ou de projet, indispensable pour travailler quotidiennement » (Dujarier, 2012, p. 270). Créer les conditions d'un dialogue autorisant à dire le négatif et à refuser de s'accommoder des dysfonctionnements qui viennent remettre en question les normes positives du projet et de l'organisation apparaît en effet comme une voie pour faire perdre à l'idéal son statut de norme. Selon M.-A. Dujarier, ceci passe par le fait d' « accepter de nommer les limites, les incertitudes et les contradictions de l'activité, s'y confronter pour construire, en mobilisant la créativité et l'intelligence en actes, une solution possible, à taille humaine » (*Ibid.*, p. 270). Sur la problématique des départs même, il s'agirait de renoncer aux représentations idéalisées de ce moment de rupture, qui, par essence, semble faire cohabiter des mouvements et émotions contradictoires.

Nous postulons enfin qu'il s'agit de pistes qui pourraient permettre de quitter l'imaginaire ou idéal « leurrant » (Enriquez, 1992, p. 37), qui comme nous l'avons vu précédemment a certainement été à l'œuvre dans les premières années de la Cordée, pour construire un imaginaire dit « moteur » (*Ibid.*, p. 37). Cet imaginaire s'observe dans les organisations qui permettent « aux sujets de se laisser aller à leur imagination créatrice dans leur travail sans se sentir bridés par des règles impératives » (*Ibid.*, p. 37). Précédant les propositions de Gilles Herreros et d'Yves Clot, Eugène Enriquez indique que la construction d'un tel imaginaire « implique l'existence d'un « espace transitionnel », d'une « aire de jeu » (Winnicott) qui favorise la créativité heureuse, la parole libre, la pensée en tant que capacité à tout questionner, à tout transgresser, le désir de construire des objets esthétiques, le plaisir de vivre ensemble, et également l'humour et la frivolité, indispensables à l'activité réflexive. De ce fait, l'imaginaire moteur constitue un véritable défi aux règles de fonctionnement qui régissent les organisations, même les plus flexibles » (Enriquez, 1992, p. 38). Si d'après l'auteur, « l'imaginaire moteur est, *a priori*, difficilement supportable » (*Ibid.*, p. 38) pour les organisations, faire exister, ne serait-ce que par instants, cet idéal collectif nous semble être une ambition désirable pour les membres de la Cordée et en phase avec leur expérimentation de modes d'organisation alternatifs visant l'épanouissement et le bien-être du sujet au travail ainsi qu'avec le souhait de certain·e·s enquêté·e·s occupant des fonctions assimilées à des rôles managériaux de rompre avec la culture « nourricière » de la Cordée des origines.

Maintenant ces recommandations posées, nous souhaitons revenir sur les autres approches possibles du sujet des départs et nous interroger sur les prolongements éventuels de cette enquête.

Et si c'était à refaire...

Nous avons fait le choix d'examiner ce que les départs disaient des représentations idéalisées qui existent à la Cordée. Mais le sujet des départs de la Cordée aurait pu être abordé sous d'autres angles sociologiques que celui de l'idéal au travail, de la sociologie clinique et de la sociologie de l'activité. La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud aurait ainsi, par exemple, pu être mobilisée pour regarder les départs d'une organisation comme un mode de régulation des collectifs de travail. Ceci aurait pu être particulièrement intéressant dans le contexte d'une organisation dite holacratique, vu l'importance du travail de production de règles observé. L'analyse aurait également pu se concentrer sur la thématique des trajectoires professionnelles individuelles et approfondir la quête de sens des travailleurs et travailleuses, en s'appuyant notamment sur les travaux de Fabienne Hanique (2004). On aurait pu alors se demander si les départs de la Cordée pouvaient être l'expression d'une quête de sens déçue.

Par ailleurs, sur le plan méthodologique, obtenir davantage d'entretiens avec d'ancien-ne-s salarié-e-s de la Cordée aurait bien sûr enrichi le matériau, permis de mettre en perspective les discours des salarié-e-s actuel-le-s avec ceux de leurs collègues parti-e-s et, probablement, de consolider les hypothèses formulées sur les causes. Ne pas avoir pu recueillir davantage de témoignages directs de personnes ayant quitté la Cordée constitue clairement une des limites de l'étude. Enfin, la présente analyse se fonde principalement sur les discours et les représentations des salarié-e-s de la Cordée. Si nous avions disposé de plus de temps, il aurait aussi pu être intéressant de réaliser davantage d'observations de l'activité afin de confronter les discours sur le métier avec les faits.

Pour aller plus loin

Concernant maintenant les nouvelles questions que ce travail nous a amenée à nous poser et ses prolongements possibles, nous retenons quatre pistes :

La première est d'ordre assez pratique. En écho aux propositions de la sociologie et de la psychologie du travail mentionnées dans les recommandations, le dialogue et la coopération sont des aspirations affichées par nombre d'organisations aujourd'hui, en particulier dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. En témoigne notamment la multiplication des formations au dialogue. Mais comment mettre en pratique de manière pertinente ces recommandations théoriques, promesses d'amélioration des conditions de travail ? Si l'on prend le cas de la Cordée, on observe d'ores et déjà de véritables efforts pour construire un dialogue au sein de l'équipe des salarié-e-s. Or, ce contexte n'a pas empêché les silences, les non-dits, les frustrations et des départs difficiles. Comment faire concrètement évoluer le cadre et les conditions des débats à la Cordée pour

éviter ces écueils ? Nous avons ouvert quelques pistes théoriques que nous espérons inspirantes, mais la question de leur mise en œuvre reste entière.

Ensuite, l'accès au terrain nous a fait adopter un point de vue original sur la question des départs, habituellement regardée au travers des yeux de celles et ceux qui sont parti·e·s. Le travail d'enquête et d'analyse réalisé dans ce mémoire nous permettent d'avancer que les départs sont des événements qui ont un impact sur celles et ceux qui restent et modifient le regard qu'ils-elles portent sur leur métier, leur environnement, leurs conditions de travail, sur la relation avec leurs collègues voire qui peuvent créer des inflexions dans leur propre trajectoire professionnelle. Que font les départs à celles et ceux qui restent ? Quelles conséquences sur l'organisation, les dynamiques du collectif et les trajectoires individuelles ? Cette question pourrait être examinée dans une enquête au plus long cours auprès des salarié·e·s qui restent dans l'organisation et sont les témoins de départs successifs.

Ensuite, nous avons été intéressée par l'hypothèse formulée par quelques enquêté·e·s avançant que travailler à la Cordée constituait une expérience transformatrice, favorisant l'émancipation des travailleurs et des travailleuses, comme peut le laisser penser le fait que beaucoup d'ancien·ne·s salarié·e·s se lancent dans une aventure entrepreneuriale après la Cordée. Cette réflexion fait écho au concept qui est d'actualité notamment dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, de « l'impact social », qui incite certaines organisations à étudier les changements qu'elles génèrent chez leurs parties prenantes, dont leurs salarié·e·s. Réaliser une enquête auprès des salarié·e·s qui ont quitté l'organisation et tenter d'évaluer en quoi l'expérience de la Cordée a pu modifier leur rapport au travail pourrait constituer un prolongement intéressant.

Enfin, étudier le fonctionnement d'une entreprise dite libérée et constater qu'elle n'échappait ni à la complexité des relations de travail, et à son lot de conflits et de jeux de pouvoirs, ni aux injonctions contemporaines de dépassement des limites issues des valeurs capitalistes, nous amène à nous interroger sur le caractère véritablement alternatif de ce type d'organisation a-hiérarchique et à poser la question suivante : dans la continuité des réflexions proposées dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski, Chiapello, 1999), ces nouvelles formes d'organisation ne pourraient-elles pas constituer un nouveau « tour » du capitalisme pour se renouveler en intégrant la critique du modèle hiérarchique traditionnel et les demandes d'autonomie des travailleurs et travailleuses ?

Quelques réflexions sur la pratique de l'intervention

Pour terminer, nous souhaitons revenir sur l'exercice de l'intervention et, dans une démarche réflexive, analyser comment nous avons vécu cette expérience et faire la synthèse des enseignements que nous en avons tirés. Le point de vue sociologique, raconté en « nous », croisera un regard plus personnel et professionnel sur cette expérience, qui sera narré à la première personne du singulier.

La question principale que nous nous posons est la suivante : cette enquête a-t-elle été « utile » à l'organisation et à ses membres ? Est-ce que, suite à la restitution, des débats ont été engagés au sein de l'équipe sur les départs ? Des adaptations des processus de départs ont-elles été mises en place ? Nous n'avons pas un aperçu complet de ce qui s'est ensuite produit dans l'organisation mais, lors de l'échange conclusif avec le groupe méthode qui a suivi la restitution, nos interlocuteur-trice-s ont témoigné du fait que les réflexions internes sur le sujet avaient été alimentées par notre éclairage et nos propositions, notamment pour accompagner des départs qui se sont déclarés après notre intervention. Le dirigeant a par ailleurs exprimé le souhait de poursuivre le débat sur cette problématique, après la soutenance, dans un cadre public associant d'autres organisations, pour nourrir la réflexion sur la manière dont des organisations dites libérées pouvaient aborder la question des départs. A l'instar des méthodes de recrutement différentes que la Cordée revendique, existe-t-il des pratiques alternatives pour accompagner les départs des salarié-e-s d'une organisation ? Cette intention témoigne du fait que les acteurs se sont mis en réflexion sur le sujet, ce que nous considérons déjà comme un apport. Par ailleurs, nous pensons que c'est au travers même des entretiens, avant toute analyse, que cette intervention a pu présenter un intérêt pour l'organisation et ses membres : ces entretiens ont en effet offert aux salarié-e-s un cadre neutre et confidentiel pour exprimer leur vécu au travail mais également pour revenir sur des départs parfois douloureux. Pour certain-e-s, c'était la première fois qu'ils-elles mettaient en mots ces expériences suscitant des émotions parfois complexes et contradictoires. Nous pensons que le simple fait de permettre cette expression est vertueuse et bénéfique pour les salarié-e-s car elle permet une mise à distance et une prise de recul sur les événements. Il s'est même agi pour certain-e-s d'une véritable catharsis comme en témoignent les mots fleuris mais évocateurs de l'une d'entre elles : « j'ai l'impression de t'avoir vomi dessus ».

Ensuite, qu'en est-il des limites de cet exercice ? Tout d'abord, il nous faut souligner que, malgré la pandémie de Covid-19, nous estimons avoir bénéficié de conditions quasi optimales pour réaliser l'enquête, grâce à la mobilisation de l'ensemble des salarié-e-s de la Cordée, tant pour les entretiens individuels que pour la réunion de restitution. Le petit groupe méthode qui a accompagné le travail d'enquête s'est par ailleurs montré très disponible et généreux, notamment quand il s'est agi de répondre par email à nos questions ou demandes de documentations, qui n'ont rencontré ni refus ni réserves. Nous sommes plus réservée pour ce qui est du calendrier de travail. En effet, les entretiens, du fait du travail partiel des salarié-e-s et de nos propres contraintes professionnelles résultant de la pandémie, se sont étalés sur trois mois. Le contexte sanitaire a également fait que les temps d'analyse et d'écriture se sont étirés dans le temps. Ainsi, c'est plus d'un an après la réalisation des premiers entretiens que ce mémoire sera livré. Quid de l'intérêt de cet apport pour l'organisation après autant de temps ? Le temps de la recherche n'est pas celui des entreprises. Ceci nous a amenée à nous interroger sur la pratique d'intervention et sur la compatibilité des attentes des organisations, qui souvent veulent des réponses rapides à leurs problématiques, et le temps d'analyse sociologique des entretiens, qui peut constituer un travail minutieux et chronophage.

Le contexte favorable de réalisation de l'enquête, que j'ai bien sûr accueilli avec gratitude, a cependant pu constituer un défi au moment de l'analyse, nous faisant ainsi éprouver la « tension entre engagement et distanciation » caractéristique de l'intervention selon Marc Uhalde (2016, p. 12). Ce sentiment positif a de surcroît été renforcé par la sympathie que m'ont inspirée la plupart des personnes rencontrées voire par le processus d'identification avec certain-e-s, auquel je n'ai pu échapper. Par ailleurs, vu la curiosité et l'intérêt que je porte *a priori* au secteur de l'économie sociale et solidaire et sur les tentatives d'alternatives organisationnelles, c'est avec un regard positif voire admiratif que je découvrais la Cordée de l'intérieur. Cependant, pour mener à bien l'intervention, il s'agissait de mettre ces émotions à distance. En effet, la posture de sociologue d'intervention, si elle ne peut prétendre à l'impartialité, exige un travail sur la subjectivité de l'intervenant-e. Nous sommes donc entrée dans un processus réflexif, consistant tout d'abord à identifier nos affects et nos biais de sympathie, à les mettre à distance, pour enfin, inspirée par la figure d'Hermès que Gilles Herreros propose comme repère pour le-la sociologue d'intervention (2002, p. 129), oser une parole critique, notamment lors de la restitution. En particulier, la manière dont nous avons, à cette occasion, révélé les propos sur l'intensité et les difficultés du métier de couteau suisse ont nécessité un travail préalable sur notre communication et sur notre positionnement. Nous avons pu assumer ce point de vue considérant, d'une part, que ce regard critique était utile à l'organisation et d'autre part, qu'un tiers intervenant devait, de manière consciente, accepter de susciter des colères, des indignations, des insatisfactions, des désaccords etc., si ces émotions permettaient de mettre le collectif dans une tension propice aux prises de conscience, à la controverse et au changement.

Je terminerai en synthétisant les effets que cette expérience d'intervention a eu sur ma pratique professionnelle. Le premier est d'ordre très pratique mais me semble revêtir un caractère symbolique qu'il paraît intéressant de souligner : alors que j'étudiais les sorties de la Cordée, dans un mouvement contraire, j'ai fait le choix d'y entrer, pour utiliser ses espaces de coworking pour mon activité professionnelle, rejoignant ainsi la grande communauté des fameux-se-s encordé-e-s. Ensuite, ce travail sur la posture du tiers a nourri ma pratique professionnelle d'intervenante dans des organisations. Ceci m'a permis, d'une part, une véritable réflexion sur l'éthique et le rôle associés, me permettant désormais d'endosser cette posture comme on enfilerait un costume, en la décollant de mon « moi » et de ma personne, dont l'engagement sont, à mon sens, trop encouragés dans les discours actuels sur l'entrepreneuriat et le travail indépendant. D'autre part, cette expérience est venue confirmer mon souhait de travailler en équipe sur certaines interventions, afin de favoriser une pratique pluridisciplinaire éclairée par une supervision mutuelle, permettant tant de rester dans une juste posture clinique que de croiser les regards sur des sujets parfois complexes et délicats. Enfin, me considérant moi-même comme une travailleuse de la production engagée en quête de sens, réfléchir au concept de l'idéal au travail dans le secteur de l'économie sociale et solidaire a été une expérience transformatrice qui est venue renforcer certaines convictions. Je pense que si les organisations de ce secteur d'activité veulent véritablement tenir lieu d'alternatives aux entreprises dites conventionnelles, elles devraient

développer une véritable vigilance face au phénomène de normalisation de l'idéal et aux injonctions sociales de performance et de dépassement de soi, qui peuvent conduire à l'épuisement et exacerber la violence des relations professionnelles. De mon point de vue, la transformation du monde ne peut se faire au détriment des travailleurs et travailleuses et donc des hommes et des femmes. Sinon la quête, quelle qu'elle soit, manquera son but. Les bonnes intentions qui sont souvent à l'origine des projets ne doivent pas conduire à faire l'impasse sur un dialogue sincère sur le travail réel et sur les conditions de travail.

Bibliographie

- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), septembre 2015, *L'entreprise libérée. Synthèse documentaire*.
- AMOSSE Thomas, GOLLAC Michel, 2008, *Intensité du travail et mobilité professionnelle*, Travail et Emploi, n°113, janvier-mars, p. 59-73.
- ANOUILH Jean, 1942, *Antigone*, Jean, La petite Vermillon
- BEAUD Stéphane, WEBER Florence, 2008, *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte.
- BERNARDEAU MOREAU Denis, 2014, *Pour une sociologie utile : la sociologie d'intervention*, dans ESKA « Annales des Mines - Gérer et comprendre » 2014/1 N° 115, p. 64-73.
- BERTON Fabienne, 2013, *Démissions et licenciements face aux changements dans les entreprises : La diversité des transitions professionnelles*, Travail et emploi, 2013/4 (n° 136), p. 49-68.
- BERGIER Bertrand, 2000, *Repères pour une restitution des résultats de la recherche en sciences sociales : intérêts et limites*, L'Harmattan.
- BLAIZE Titouan, MALARD Louis, MINNI Claude, STOLIAROFF-PEPIN Anne-Marie, DE MIRAS Christelle (INSEE), GARCIA Léa (INSEE), 2 juillet 2020, *Emploi, chômage, population active en 2019 : accélération de l'emploi et amplification de la baisse du chômage*, DARES analyses N°019.
- BOUDON Raymond, 2003, *Raison, bonnes raisons*, Presses Universitaires de France.
- CLOT Yves, 2010, *Le travail à cœur*, édition 2015, La Découverte.
- COUTROT Thomas (DARES), PEREZ Coralie (Centre d'économie de la Sorbonne-Université de Paris I), 2021, *Quand le travail perd son sens*, Documents d'études, août 2021, n°249, DARES.
- COULET Jean-Claude, 2011, *La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences*, dans Le travail humain 2011/1 (Vol. 74), p. 1-30
- DENAVE Sophie, 2015, *Reconstruire sa vie professionnelle, Sociologie des bifurcations biographiques*, Presses Universitaires de France.
- DORTIER Jean-François, 2016, *L'entreprise libérée : réalité ou imposture ?*, dans Les Organisations (2016), p. 423-429, Sciences Humaines.
- DUJARIER Marie-Anne, 2017, *Le management désincarné, Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte.
- DUJARIER Marie-Anne, 2012, *L'idéal au travail*, édition 2018, Presses Universitaires de France.
- DURKHEIM Emile, 1897, *Le suicide*, Félix Alcan.
- DRAPERI Jean-François, 2003, *L'économie sociale et solidaire : utopie, alternative, réforme ?* dans RECMA, Revue Internationale de L'Économie Sociale, n° 290, p. 10-26, 2003/4.
- EHRENBERG Alain, 1998, *La fatigue d'être soi*, Dépression et société, Odile Jacob.
- ENRIQUEZ Eugène, 1992, *L'organisation en analyse*, édition 2003, Presses Universitaires de France.
- EVERAERE Christophe, VALEAU Patrick, 2012, in BAYLE Emmanuel et al., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, De Boeck Supérieur, p. 109-155.
- FAVERGE Jean-Marie, OMBREDANE André, 1955, *L'analyse du travail*, Presses Universitaires de France.

- FERRY Jean-Marc, 1984, *Théorie critique et critique du totalitarisme*, *Revue française de science politique*, vol. 4, p. 79-102.
- FRONTY Juliette, ROCHARD Pauline, 2020, *Faut-il se former au dialogue ?* dans Rapport d'étonnement de la 1^{ère} édition Social Demain 2020, p.8 (www.socialdemain.fr consulté le 21 décembre 2021).
- GETZ Isaac Getz, CARNEY Brian M., 2009, *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, édition augmentée 2016, Clés des Champs.
- GOFFMAN Erwing, 1973, *La Présentation de soi, Scène de la vie quotidienne I*, Les éditions de Minuit.
- GUYONVARCH Mélanie, 2008, *La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels, Déstabilisation ou recomposition des identités au travail ? (enquête)*, dans *Terrains & travaux* 2008/1 (n° 14), p. 149-170.
- HERREROS Gilles, 2008, *Au-delà de la sociologie des organisations, Sciences sociales et intervention*, Érès.
- HERREROS Gilles, 2002, *Pour une sociologie d'intervention*, édition 2009, Érès.
- HERREROS Gilles, 2012, *La violence ordinaire dans les organisations, Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Érès.
- HERREROS Gilles, 2019, *Réflexivité et organisation*, in VANDEVELDE-ROUGALE Agnès et al. in *Dictionnaire de sociologie clinique* (2019), p. 540-542, Érès.
- HINAULT Anne-Claude, OSTY Florence, SERVEL Laurence, 2019, *Enquêter dans les organisations*, Presse Universitaire de Rennes.
- HOCHSCHILD Arlie R., 1983, *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*, édition 2017, La Découverte.
- LALOUX Frédéric, 2014, *Reinventing organizations*, Nelson Parker.
- LE TEXIER Thibault, 2015, *Le management de soi*, dans *Le Débat* 2015/1 (n° 183), p. 75-86.
- LEWITT Ronald, WATSON Jane, WESTLEY Bruce, 1958, *The Dynamics of Planned Change*, Harcourt, Brace.
- LINHART Danièle, RIST Barbara, DURAND Estelle, 2005, *Perte d'emploi, perte de soi*, Érès.
- KANT Emmanuel, 1795, *Projet de paix perpétuelle*, Jansen et Perreneau.
- MANNHEIM Karl, 1928, *Le problème des générations*, essai traduit de l'allemand par Gérard Mauger et Nia Perivolaropoulou, édition 1990, Nathan.
- MICHEL Basile, 2018, *Émergence de dynamiques entrepreneuriales au sein d'espaces de coworking pour entrepreneurs culturels et créatifs*, dans *Géographie, économie, société* 2018/3 (Vol. 20), p. 295-317.
- OSTY Florence, SAINSAULIEU Renaud, UHALDE Marc, 1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise, penser le développement des organisations*, édition 2007, La Découverte.
- PICHAULT François, Nizet Jean, 2000, *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Le Seuil.
- RODET Diane, 2013, *Une production engagée : sociologie des labels, chartes et systèmes participatifs de l'économie solidaire*, Thèse de doctorat en sociologie, Cnam.
- RODET Diane, 2019, *Jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée : articuler activité professionnelle et convictions dans un engagement professionnalisé*, *La revue de l'Ires*, 2019/3 n° 99, p. 11- 36.
- TERSSAC de Gilbert, 2011, *Théorie du travail d'organisation*, in *Interpréter l'agir : un défi théorique*. B. Maggi (dir.), Presses Universitaires de France, coll. « Le travail Humain », p. 97-121.

SIGNORETTO Camille, 2015, *Les pratiques des employeurs en matière de rupture du CDI, Un nouveau regard sur les règles de protection de l'emploi*, Travail et emploi, 2015/2 (n° 142), p. 69-83.

UHALDE Marc, 2001, *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, Desclée de Brouwer.

UHALDE Marc, 2016, *Les dilemmes de la posture d'intervention sociologique : une grille d'analyse*, dans Sociologies pratiques, 2016/1 HS 2, p. 7-20, Presses de Sciences Po.

VANDEVELDE-ROUGALE Agnès, FUGIER Pascal, avec la collaboration de GAULEJAC de Vincent, 2019, *Dictionnaire de sociologie clinique*, article Emotions (p. 230-233), Érès.

ZIMMERMANN Bénédicte, 2014, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Economica.

Sitographie

Apec : <https://www.apec.fr/recruteur/accompagner-levolution-professionnelle/accompagner-levolution-pro/fiches-conseils/quete-de-sens-au-travail--une-responsabilite-de-lentreprise.html>, consulté le 21 décembre 2021.

AVISE, Portail du développement de l'économie sociale et solidaire : <https://www.avise.org/entreprendre/developper-sa-gouvernance/vers-une-gouvernance-partagee>, consulté le 19 septembre 2021.

CEDEF : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>, consulté le 1^{er} octobre 2021

Confédération générale des Scop : <https://www.les-scic.coop/presentation>, consulté le 19 septembre 2021.

La Cordée : <https://www.la-cordee.net/>, consulté le 27 juillet 2021, le 21 septembre 2021, le 30 novembre 2021, le 1^{er} décembre

Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9dramatiser/22564>,
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/drame/26748>, consulté le 2 novembre 2021,
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accompagner/470>, consulté le 9 novembre 2021

Légifrance, Code du travail : <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000006072050/>, consulté le 3 octobre 2021

Ministère de l'économie, des finances et de la relance : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/creer-entreprise-economie-sociale-et-solidaire-ess>, consulté le 1^{er} octobre 2021

OCDE : https://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=TENURE_AVE, consulté le 10 octobre 2021

Reinventing organizations : https://www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/21988088/chene_synthese_laloux2014.pdf, consulté le 19 septembre 2021, synthèse de l'ouvrage réalisée par Anne-Claire Chêne, PhD en gestion sur la confiance.

Social demain : www.socialdemain.fr, consulté le 21 décembre 2021.

Université du Nous (UDN) : <https://universite-du-nous.org/>, consulté le 19 septembre 2021.

Welcome to the Jungle : <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/offboarding-outboading-depart-entreprise>, consulté le 5 janvier 2022

Wikipédia / Marshall Rosenberg : https://fr.wikipedia.org/wiki/Marshall_Rosenberg, consulté le 17 décembre

Annexes

Liste des annexes :

- Annexe 1 : guide d'entretien
- Annexe 2 : liste des documents transmis par la Cordée
- Annexe 3 – Extrait de L'idéal au travail, M.-A. Dujarier – extrait du chapitre 6, Le sujet face à la norme d'idéal, p. 227 - 250

Annexe 1 - Guide d'entretien

Enregistrement, confidentialité. Rappeler le temps approximatif de l'entretien, vérifier que la personne est bien dispo jusqu'à telle ou telle heure avec ou non possibilité de déborder - Nom, localisation, âge

Parcours

- Formation initiale
- Précédentes expériences professionnelles
- Comment s'est passé le recrutement ?
- Qu'est-ce qui a fait que tu as accepté cet emploi ?
- Intégration dans l'équipe. Comment s'est passée cette intégration ? Quelles ont été les personnes « centrales » ?
- Parcours à la Cordée : les différentes fonctions occupées

Activité

- Où te situes-tu dans l'organisation ?
- Rôles, tâches, redevabilités. Lesquels ? Comment s'opère leur distribution ?
- Qu'est-ce que tu aimes dans ce travail ? Qu'est-ce que tu préfères faire ? Demander de décrire des situations précises.
- Qu'est-ce que tu trouves difficile, pénible, ennuyeux, impossible ? Demander de décrire des situations précises.
- Interactions/relations avec le reste de l'équipe, les différents collègues. Profils de ces collègues.
- Avec lesquels travailles-tu le plus ? et t'entends-tu le mieux ? Récit de situations de travail et de relations qui témoignent de ces « bonnes » relations.
- Et avec lesquels est-ce un peu ou beaucoup plus compliqué ? Récit de situations de travail et de relations qui témoignent de ces « moins bonnes » relations.
- Relations hors travail avec certain.es collègues ?
- Quels sont les attachements communs ? Des sujets de division ? Des revendications communes ?
- Dans ton rôle, qu'est-ce bien faire son travail ? As-tu la sensation de pouvoir toujours faire ton travail ainsi ? Si non, que te manque-t-il parfois ? (pour évaluer les situations de travail empêché) Comment gères-tu ce ressenti ?
- Relations avec les publics / clients (le cas échéant) ?
- En termes globaux, quelle satisfaction au travail ?
- Temps de travail, statut ?
- Rémunération ?

Holacratie

- As-tu vécu le passage en holacratie ? Si oui, comment l'as-tu vécu ? Qu'est-ce que cela a changé dans ton travail ? Si non, comment s'est passée cette « découverte » ? Les bonnes surprises, les moins bonnes. Demander des récits de situation.
- Comment cela fonctionne-t-il pour toi au quotidien ? Les avantages et inconvénients de ce type d'organisation par rapport aux organisations que tu as pu connaître avant ?
- Et comment cela fonctionne-t-il selon toi pour les autres ? Y a-t-il des plus satisfaits que d'autres ? Et des moins satisfaits ? Selon toi, à quoi cela serait-il lié ?

Départs : ton expérience des départs de l'organisation

- Combien de départs dans l'équipe as-tu vécus ?
- Comment cela se passe-t-il en général ?
- Comment cela t'impacte-t-il, dans ton travail, dans les relations avec l'équipe ?
- Peux-tu me raconter un ou deux départs qui t'ont marqué ?
- Qu'est-ce que ou que serait un départ réussi ?
- As-tu connaissance / existe-t-il un processus d'accompagnement des départs de l'organisation ?
- En quoi cela consiste-t-il ?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré de ton point de vue sur cette question des départs ?
- Et sur l'organisation en général ?

Perspectives à la Cordée

- As-tu déjà envisagé de quitter la Cordée ? Pour quelles raisons ?
- Comment envisages-tu ton futur à la Cordée ?
- Comment vois-tu l'organisation dans le futur ? As-tu des attentes par rapport à l'organisation dans son ensemble, à certains de ses membres en particulier ?
- Existe-t-il des perspectives intéressantes d'évolution de ton activité, de ton rôle ?
- Qu'est-ce qui pourra/pourrait t'amener à partir un jour ?

Repères biographiques

- Statut conjugal (si en couple, quelques repères sur le.la conjoint.e : profession par exemple), familial (enfants, et si oui, âges ?) , projets conjugaux / familiaux ?
- Lieu d'habitation
- Engagements extra-professionnels : associatifs, politiques, syndicaux, ...
- Loisirs
- Milieu social d'origine (parents, éventuellement fratrie)

Conclusion : Remerciement, oubli, restitution, rappeler pour préciser un point ?

Annexe 2 – Liste des documents transmis par la Cordée

Organigramme [schémas]

- Structure Cordée V.2.2
- Structure cercle Général
- Structure Communication externe
- Structure Communauté de travail

Description du fonctionnement de l'organisation [texte]

- Cercle Général – rôles
- Cercle communauté de travail – rôles
- Cercle communication externe – rôles
- Définition du rôle de premier lien

Autres documents relevant de la gestion du personnel

- Registre unique du personnel [base de données]
- Compte-rendu d'entretiens de départ réalisés en 2020 (2)

Chartes

- Charte des encordés générique [en projet]
- Charte relationnelle et règles de fonctionnement [document interne à destination des salarié·e·s]

Les milieux de travail sont caractérisés par une normalisation de l'idéal et une individualisation du travail de résolution des contradictions organisationnelles. Les salariés sont sommés d'être tout-puissants, ce qui est évidemment impossible. Que faire alors ?

Le sujet face à l'idéal normalisé peut opter entre quatre attitudes. Dans un premier cas, il tente de faire coïncider la prescription idéale avec son action effective. Il s'agit de ceux que nous appellerons les « héroïques ». Soit, dans cette tension, le sujet « lâche » l'idéal (plus que sa normalisation) et maintient son action de manière routinière, le retenant au bord du gouffre de l'impuissance. C'est une attitude que l'on peut qualifier de « pratique ». Troisième option : le sujet s'éloigne des conditions concrètes et reste dans l'exigence abstraite de l'idéal à l'instar des « enchanteurs ». Une quatrième solution, en rupture, consiste à contester la norme d'idéale.

Les situations individuelles ne se résument jamais à l'un de ces idéaux types, mais ils peuvent servir de repères pour comprendre des trajectoires professionnelles. Surtout, ils permettent de comprendre de quelle manière la norme d'idéal est produite par les membres de l'organisation et constitue, en retour, un contexte d'action pour eux.

Les héroïques : réaliser l'idéal, c'est normal

La première attitude face au déni social des limites dans le travail est un comportement de type héroïque. Nous avons rencontré cette attitude essentiellement chez les cadres, plutôt ceux de proximité (les « managers ») ainsi que chez les premières lignes. Il s'agit de personnes en contact avec les clients et usagers, par obligation ou par souci de s'en rapprocher. Ici, la personne accepte la prescription idéale *et* cherche à la réaliser concrètement. Elle considère que l'idéal est vraiment ce qu'elle doit réaliser. Elle tente quotidiennement et « de toutes ses forces » de faire coïncider l'organisation concrète avec les promesses de satisfaction illimitées et contradictoires faites aux différentes parties prenantes. Les personnes héroïques semblent prendre au sérieux la prescription de toute-puissance et d'ubiquité, au point que l'on peut dire, en paraphrasant La Boétie, qu'elles s'y soumettent volontairement, quand bien même elle serait asservissante.

Adhérer à cette exigence infinie et contradictoire, quotidiennement, est jugé, par ceux-là mêmes qui le font, « surhumain ». Il faut, disent-ils, un « dévouement », ou un engagement de nature « religieuse ». Pour « tenir », il faut « avoir la foi ». Ces expressions, qui semblent être un commentaire formulé par le sujet à l'acteur, indiquent que nous nous situons dans le domaine de l'irrationnel. D'ailleurs, les héroïques disent d'eux-mêmes que leur comportement n'est pas logique, qu'ils sont « fous » de travailler ainsi. Pourquoi le font-ils alors ?

La prescription de toute-puissance est d'autant mieux acceptée et intériorisée qu'elle résonne avec un désir de croire à sa propre toute-puissance, soit ancrée dans une histoire personnelle. Celle-ci comporte l'idée qu'ils doivent et peuvent sauver les autres, réparer une situation douloureuse ou se sacrifier pour lutter contre la souffrance et la mort. La grande majorité des professionnels ainsi engagés dans leur métier font souvent référence à la notion « faute à réparer », tels qu'un échec scolaire, un accident, un décès, ou une trahison au projet parental. Dans tous les cas, ils laissent entendre, à fleur de discours, qu'ils ont la conviction de devoir « sauver » ou raccommoder une situation ancienne, de leur biographie, grâce à leur travail. La normalisation de l'idéal ne dément pas leur désir de toute-puissance, au contraire : elle la prescrit à l'acteur organisationnel. L'acteur et le sujet partagent alors une épopée commune, pour des raisons et des déraisons fort différentes. Dans une perspective sociopsychique, ce phénomène a été interprété comme celui de la rencontre entre un idéal du moi et un système organisationnel qui l'utilise (N. Aubert & V. de Gaulejac, 1991). Il peut être compris également par le fait que la personne joue un scénario où il est celui qui « comble » l'organisation (H. Weber, 2005) et qui entend ne pas décevoir dans ce projet.

D'autres explications, formées sur l'hypothèse de la normalisation de l'idéal, complètent ces hypothèses psychanalytiques. Tout d'abord, se comporter conformément à la norme d'idéal et répondre à la prescription de toute-puissance peuvent être interprétés comme le résultat d'un désir de reconnaissance et d'intégration sociales, dans la mesure où l'idéal est une norme sociale. Nous remarquons que dans la lutte pour l'intégration sociale et la « lutte des places » (V. de Gaulejac & I. Taboada Leonetti, 1994), sur le marché par le travail, les moins dotés en « capitaux » symboliques et sociaux (P. Bourdieu & J.-C. Passeron, 1964) montrent des signes d'adhésion particulièrement forts à cette norme. S'y conformer, par définition, c'est se socialiser ou, du moins, montrer son désir de conformité aux normes dominantes. À cet égard, les employeurs disent assez explicitement rechercher des personnes ayant un fort désir – ou besoin – d'intégration sociale : des « jeunes de banlieue » ou des adultes en difficulté d'intégration qui s'engagent alors avec ferveur dans la défense des idéaux organisationnels, non pas pour être exceptionnels mais, au contraire, pour être enfin reconnus comme « normaux ».

Ensuite, certaines personnes adhèrent aux prescriptions de toute-puissance moins par engagement volontaire que par la nécessité de « faire face » à des obligations et des risques concrets dans leur environnement de travail. Leur responsabilité morale et parfois pénale sur ce qui se fait – ou ne se fait pas – dans leur unité est engagée. Face à des usagers et clients en situations délicates, face à des risques pour les autres (accident du travail, risque social...), face à des « masses » qui attendent de l'organisation, des services parfaits, il faut répondre. Elles se mobilisent pour faire face à l'exigence, même surhumaine, de « tout maîtriser », quand bien même elles analyseraient qu'elles n'en sont pas capables. Tant qu'elles sont à ces postes, elles « assument » la norme d'idéal, pour n'être pas celles par qui l'erreur ou la faute arrive. Aussi, les sujets « héroïques » éprouvent un sentiment de responsabilité infinie. Lorsqu'ils emploient ce mot, il ne s'agit pas d'une décoration rhétorique sur des pratiques managériales. Ils se « sentent » infiniment responsables de ce qui se fait, se défait et ne se

fait pas dans leur environnement proche et séquent. Les « héroïques » peuvent de la sorte dire qu'« on » (ordre anonyme et omniprésent) leur demande l'impossible et que leur poste est impossible. Ce discours à double face, sur la toute-puissance et l'impuissance, peut être exprimé dans le même souffle. Ainsi leur propos oscille-t-il entre des affirmations de maîtrise totale, en même temps qu'affleurent et parfois explosent les sentiments de peur et de honte de « ne pas être à la hauteur ». Ces personnes disent « prendre sur elles » l'écart entre le prescrit et le possible. De ce fait, elles participent, à leur insu, au phénomène social d'intériorisation des contradictions et de psychologisation des conflits.

À ce sentiment subjectif d'infinie responsabilité répond une mobilisation objective, en action, dans le travail. La tentative de réconcilier l'idéal normalisé avec le possible impulse tout entière leur engagement corporel dans l'activité et sert de repère à leur jugement. Ces personnes développent une hyperactivité remarquable et remarquée par leur entourage, professionnel comme privé. Cette agitation impliquée peut être qualifiée de « harcelante » lorsqu'elle somme les autres d'être eux aussi « à la hauteur »... de l'idéal. L'adhésion à la prescription de toute-puissance s'avère être souvent tyrannique dans les relations avec les collègues et les destinataires du service.

Les « héroïques » sont isolés subjectivement et ce pour au moins quatre raisons. Tout d'abord, en dépit d'un engagement sans limite dans leur travail, ces personnes constatent l'insuffisance de leur action relativement à l'idéal prescrit. Elles ont l'impression de « mal faire ». De ce fait, elles cachent une part importante de leur travail réel, réalisé et vécu. Ensuite, le jeu de miroir qui peut s'instaurer entre personnes héroïques ne crée aucunement de la solidarité ou du collectif. Au contraire : l'autre peut devenir une menace au désir de croire en sa toute-puissance, lorsqu'il montre son épuisement et son échec. Toute interaction risquerait de démentir la toute-puissance en dévoilant ses « dessous » (les tricheries, l'épuisement, la fragilité). Le partage, dans ce cas, est envisagé comme un risque : la confrontation à l'autre peut faire surgir au grand jour l'imposture, c'est-à-dire le fait que la toute-puissance n'est que rêvée, quand bien même elle guiderait tout entière l'action du sujet. Ensuite, la peur de ne pas être, individuellement et collectivement, « à la hauteur » génère un discours abondant, visant à accuser ou décrédibiliser ceux qui menaceraient leur idéal et sa normalisation. Il dessine une frontière entre le « moi héroïque » et le « eux » désenchanté. Une frontière morale entre ceux qui font « tout » et ceux qui n'essayent même pas. Le rapport à l'idéal apparaît ici comme un critère de distinction professionnelle et sociale, une ligne de combat virtuelle, où se joue le rapport pratique et existentiel à son idéal au travail. Les diatribes des héroïques à propos de ceux qui ne le sont pas (ou plus) n'ont rien d'un échange sur le travail. Il est un point de vue individuel, un monologue, qui stigmatise et salit ceux qui ne se conforment pas à la norme d'idéal. Simultanément, il isole, par sa démesure, celui qui le tient. Enfin, reconnaître que l'on a besoin des autres pour travailler, demander de l'aide pour soi, est l'aveu d'une faille de la toute-puissance. Alors, les héroïques préfèrent défier la difficulté seuls. Pour ces raisons au moins, maintenir l'illusion de sa toute-puissance s'accompagne d'un isolement objectif et subjectif aigu, quand bien même les individus sont frénétiquement immergés dans les multiples et parfois débordantes relations de travail.

Les « héroïques » affichent un déni de leurs propres limites – physiques, psychiques, cognitives, sociales –, par l’affirmation mille fois répétée de leur « implication », de leur « dévouement » et de leur « sens des responsabilités », comme si leur « foi » et leur « bonne foi » les élevaient au-dessus des contingences humaines. En même temps, ils expriment des signes explicites d’épuisement. L’abattement physique est décrit assez froidement et sans pathos. Il peut même être un objet de fierté en ce qu’il constitue une preuve de leur loyauté à la norme sociale d’idéal. Il est parfois exhibé comme démonstration de leur désir de « bien faire », surtout s’ils sont en situation d’échec visible. Leur investissement physique dans le travail viendrait presque comme un dédommagement de leur insuffisance à atteindre les fins.

Les héroïques éprouvent un « stress professionnel » et une fatigue psychique intenses. Ils donnent de nombreux indices de cet épuisement, sans jamais, toutefois, le nommer explicitement, sans doute par peur d’avoir à le penser. Ils proviennent de toutes les tensions physiques, sociales, corporelles et cognitives qu’une surcharge de travail engendre : trop de choses à faire, trop de sollicitations diverses, trop d’imprévus, trop de responsabilités, trop de mails, trop de réunions... Elles sont « débordées ». Ensuite, leur stress provient d’une mobilisation subjective contrariée. Non point que ces personnes seraient empêchées d’agir, mais elles seraient plutôt empêchées d’agir selon leur idéal. Le stress, ici, provient de l’impossibilité de réaliser l’action idéale pourtant vécue comme requise. Cette forme de tension est fréquemment citée chez les cadres qui « aimeraient en faire plus » et, surtout, le « faire mieux », mais qui s’en sentent empêchés par les conditions concrètes d’exercice de leur activité, c’est-à-dire par les limites objectives qu’impose – justement ou non – leur milieu de travail. Une troisième cause de leur « stress » provient de la conscience des risques dans l’activité. Ils savent l’impossibilité de les maîtriser tous, bien qu’ils les connaissent intimement. Ils ne peuvent dénoncer cet écart puisqu’ils croient devoir et pouvoir les maîtriser totalement. Alors, ils enfouissent la peur dans des insomnies ou des maux de ventre. Finalement, ce que ces personnes appellent leur stress est une façon socialement dédramatisée de nommer ce qui serait plutôt un profond sentiment subjectif d’insuffisance à tout maîtriser alors que l’organisation du travail prescrit à ces acteurs d’en être capables. À considérer que l’idéal est normal et possible, le travail réalisé est constamment insuffisant. Le fait de ne pas arriver à faire ce qui est prescrit se traduit immédiatement – c’est-à-dire, littéralement, sans autres étapes médiate de la pensée – par un jugement négatif sur leur travail et sur eux-mêmes. L’expression banale « je n’y arrive pas, je suis nul(le) » trahit ce collage entre l’action et l’être, entre un référentiel organisationnel idéal et la possibilité concrète de réalisation du travail et de soi. Les sentiments dominants sont alors la culpabilité puis la honte (V. de Gaulejac, 1996) : la culpabilité de ne pas arriver à faire ce qui est demandé se transforme en honte de ne pas être à la hauteur de cette prescription de toute-puissance. Les médecins du travail constatent que les sujets qui adoptent cette attitude montrent des symptômes d’épuisement professionnel (H.J. Freudenberger, 1985) ou des retournements de l’agressivité sur soi-même, plus ou moins brutaux. Chez ces sujets, comme pour ce qui caractérise les États limites, nous retrouvons l’hypothèse que « si le narcissisme occupe le devant de la scène, c’est moins comme amour que comme douleur de soi » (J. André, 1999).

L'hyperactivité, si elle a des conséquences directes sur l'épuisement professionnel, a aussi une triple fonction managériale, amenant à souligner, avec Ch. Dejours (1995 b), l'importance de « l'utilisation organisationnelle des défenses ». Tout d'abord, elle crée un engagement « corps et âme » dans le travail, sans même qu'il soit nécessaire de l'exiger – ce qui n'aurait probablement qu'un effet contre-productif. Elle remplit et même déborde la prescription de mobilisation subjective propre au travail de service de masse et à ses contradictions. Et elle la mobilise sur des questions opératoires et organisationnelles, laissant toujours derrière elle, dans un mouvement d'impatience, les questions sociales ou subjectives plus épaisses. L'hyperactivité bloque la pensée et, bien qu'elle fasse appel à la subjectivité, en empêche le travail par l'action frénétique. De la sorte, la prescription faite à l'acteur n'est pas critiquée par le sujet. Ensuite, le sentiment de responsabilité chez ces opérationnels crée une obligation morale qui est, d'après eux, beaucoup plus importante que celles juridique ou réglementaire. Elle permet, par l'intériorisation du contrôle social et pénal, de renforcer la sécurité des systèmes à risques en développant une forme d'hypervigilance chez des personnes clés, qu'aucune bureaucratie classique ne pourrait obtenir sans cette norme d'idéal. Enfin, les héroïques, lorsqu'ils sont encadrants, exercent eux-mêmes une pression importante sur le travail de leurs collaborateurs, élevant le niveau d'exigence et contrôlant les performances avec un zèle exceptionnel. L'engagement héroïque dans le travail fait de ces sujets des promoteurs de la normalisation de l'idéal dans leur activité. Ils contribuent à la produire, à la renforcer et à la diffuser dans les relations multiples qu'ils déploient, qu'elles soient avec leurs collaborateurs, leurs pairs, leur hiérarchie ou les clients ou usagers du service. Les héroïques font, en résumé, preuve d'un zèle exceptionnel. De ce point de vue, ils sont hyperperformants, ce qui, disent les dirigeants, les « arrange bien, finalement ».

Nous avons appelé ces personnes les « héroïques », dans la mesure où leur combat est caractérisé par une adhésion en actes à une prescription de toute-puissance. Sur le modèle antique, ils seraient des demi-dieux, missionnés pour rejoindre l'idéal et le faire advenir dans ce monde. Ils supportent des épreuves douloureuses, mais leur épopée, bien que glorieuse subjectivement, finit souvent mal. Ils sont héroïques, mais ce ne sont pas des héros, puisqu'ils ne sont pas reconnus comme tels par la société. Au contraire. Ces personnes ne peuvent espérer obtenir de reconnaissance pour leur travail et pour leur engagement. Ce qu'elles font est perpétuellement insuffisant, d'une part, et leur hyperactivité, voire leur sens du sacrifice, sont jugés dérangeants, un peu ridicules, ou « inhumains », d'autre part. Ainsi, paradoxalement, l'hyperactivité qui vise à « être à la hauteur » d'un acteur tout-puissant, donne simultanément la preuve que cette tentative a échoué. Elle ne peut en aucun cas donner lieu à une reconnaissance positive du sujet. En fait, les héroïques sont perçus avant tout comme « des gens qui réclament », « critiquent » et demandent, plus que comme des héros.

Ils participent de manière active à la normalisation de l'idéal dans l'organisation, quand bien même, ce qui est le cas, celle-ci se retourne contre eux. Leur position est « intenable », disent-ils, et notre analyse confirme qu'ils ont de bonnes raisons de l'éprouver, faute de pouvoir le penser. Lorsqu'ils ne « tiennent » plus, ils peuvent se tourner vers une autre manière de résoudre la tension entre la prescription d'idéal et les conditions concrètes

de travail : lâcher l'un des deux termes. Deux cas se présentent alors : lâcher la norme d'idéal ou lâcher la confrontation au réel. La première est, d'un point de vue social, une sortie de l'héroïsme « par le bas », l'autre serait la sortie « par le haut ».

Les pratiques : arrêter d'y mettre du sien

Certaines personnes ont « renoncé à être à la hauteur ». Elles ne dénoncent pas explicitement l'exigence d'idéal, ce qui les placerait dans une situation de déviants par rapport à cette norme sociale dominante, mais renoncent à s'y conformer. Ici, la tension entre la prescription de toute-puissance et le travail possible est arbitrée en abandonnant, sans bruit ni contestation, l'obligation d'atteindre l'idéal. Ces personnes ont une bonne expérience de leur fonction. Il s'agit parfois d'anciens héros hyperactifs qui ont connu, disent-ils, une « fatigue immense », « l'impression de sombrer dans l'épuisement » et un moment de « rupture », de « prise de conscience », qui sonne comme une scansion dans leur vie professionnelle. Sous ce terme de « prise de conscience », nous trouvons la reconnaissance des limites à l'investissement démesuré au travail : « effondrement », « maladie », « blocage ». Le corps, un matin, semble dire que « ça ne peut plus durer comme ça ». Cette immobilisation est vécue comme forcée. Ils sont empêchés d'agir, contraints par leurs limites corporelles, jugées alors inacceptables. L'inactivité physique permet et même favorise une activité réflexive nouvelle, et notamment la dissociation du sujet d'avec l'acteur : l'empêchement du travail de l'acteur permet soudainement celui du sujet. Elle invite à « prendre du recul », à réaliser que « le monde » (social et subjectif) ne s'arrête pas à l'absence de l'acteur. Dans ce moment, il y a un mélange de déception (« j'ai réalisé que je n'étais pas si important que ça ») et de soulagement un peu honteux vis-à-vis de leurs collègues notamment.

Cette attitude se retrouve majoritairement parmi les agents de première ligne, ceux qui sont en contact direct avec les clients et usagers et qui font le travail de service lui-même : les serveurs, soignants, médecins, essentiellement. La situation organisationnelle et même topographique de ces salariés fait qu'ils doivent « répondre », en acte, à des personnes qui expriment une exigence infinie. Devant l'impossibilité à faire face (c'est-à-dire, aussi à garder la face) aux paradoxes de la prescription de toute-puissance, ils cessent de penser la situation. Pour tenir, ils ont recours, disent-ils, à la « routine ». Elle est une manière de travailler en cessant d'y mettre du sien, pour préserver, justement, cette part de soi froissée par l'activité impossible. Elle tente de contraindre le sujet à ne pas se mêler de ce que fait l'acteur, pour protéger le premier des paradoxes dans lesquels se trouve le second. La routine permet de ne pas penser une situation littéralement impossible, une situation dans laquelle l'action est continuellement prise en défaut. Dans un premier temps, nous pourrions rapprocher cette attitude de celles qui ont été observées dans d'autres milieux de travail – et à d'autres époques – et qui ont été appelées « neutralité affective » (T. Parsons 1952), « stratégie de retrait » (M. Crozier & Friedberg, 1977), « détachement moral » (École de Chicago), « routine et impersonnalité » (R. Merton, 1949), comme refus d'engagement personnel dans les collectifs de travail. Ces observations sociologiques, des

attitudes visibles au travail, peuvent être complétées avec ce que l'ergonomie et la psychologie du travail ont permis de comprendre du recours à des routines professionnelles dans les replis invisibles du travail réel.

Les routines consistent en une sorte d'incorporation ou d'automatisation des gestes et des paroles, permettant de réaliser le travail en réduisant l'utilisation de ressources cognitives ou corporelles : catégorisation des cas, mise en mouvement programmée du corps et de la parole selon des schémas personnels, « réflexes » professionnels, « représentation minimale de la situation, qui fournisse un maximum de capacités de compréhension, d'anticipation et de guidage » (R. Amalberti, 2001, p. 184-185). Cette routine est donc une « compétence incorporée à l'action » (J. Leplat, 1985), une « automatisation des compétences » (N. Norman & N. Bobrow, 1975). Elle permet de développer d'autres habiletés, en libérant une partie des ressources. Au niveau collectif, les routines organisationnelles et la cognition distribuée permettent une forme d'automatisation de la décision et de l'action coopérative dans le travail. La « routine » est pragmatique et efficiente, mais, et c'est cela sa spécificité relativement à la norme d'idéal au travail, elle se double d'un rétrécissement de la pensée. En fait, ici, elle est utilisée *pour* ne pas penser cette situation impossible. Immobiliser la pensée à propos de l'acte – même si une part importante du travail consiste précisément à commenter la coproduction – permet d'arriver à travailler, malgré tout, *a minima* et plutôt que rien. La routine permet l'action, tout en immobilisant la pensée sur l'action et le jugement à propos de l'action. Elle est un effort pour ligoter le sujet, le laissant être un témoin impuissant, mais pas insensible, de ce que fait, seul, l'acteur.

Être attaché à un idéal au travail, mais devoir se conformer à celui, plus gestionnaire, exigible quoique irréalisable, rend le travail doublement repoussant. D'une part, le travail prescrit est décalé par rapport aux idéaux de métier. D'autre part, il met chacun en échec permanent dans son activité. Renoncer à y « mettre du sien », retenir son intelligence sur la rive de l'activité, est particulièrement difficile à faire et à vivre dans un travail relationnel. Face à des situations jugées « impossibles » (car idéales), les agents renoncent à « y mettre du leur », pour protéger, précisément, ce qui vient d'eux. Mais cette tentative de préservation a pour revers de figer le développement subjectif et social, dans le travail productif comme dans le travail d'organisation.

Ce mode de défense est individuel, mais il est commun à de nombreuses personnes. Nous pourrions dire que dans la routine les sujets sont seuls tous ensemble. Car la routine isole. Tout d'abord, pour la tenir, il faut fuir toute situation qui risquerait d'introduire l'obligation ou la tentation de se remettre à penser. Aussi ces personnes fuient-elles les occasions d'interaction et d'échange. Se mettre à parler, ce serait prendre le risque de faire craquer cette routine car il faudrait mobiliser à nouveau la pensée sur le travail. Ensuite, travailler dans la routine n'est jamais vécu sur le mode de la fierté. « C'est pas glorieux » et c'est même parfois « honteux » puisqu'il s'agit d'un rétrécissement forcé de l'intelligence au travail. Aussi, les personnes dont l'action est routinisée tentent de « cacher » ce qu'elles font. Elles érigent un mur de silence sur leur activité, pour protéger du regard social le fait qu'elles sont fort éloignées de la norme d'idéal... et de leur idéal de métier. Ce silence sur le travail procède de la difficulté de dire le travail réel et même le travail réalisé, tant le premier est étranger

aux normes comportementales d'autonomie, de responsabilité et d'initiative et le second éloigné des prescriptions de résultat. Nous voyons ici un lien indissociable entre la désubjectivation de l'action et la faiblesse du collectif de travail. En même temps, ce recours à la routine et au silence lie tous ceux qui s'y cachent. Lorsque cette posture est mise en péril ou attaquée – par l'encadrement, les clients ou usagers, les fonctionnels et consultants –, une défense collective sourde et en définitive solidaire se dresse. La résistance collective aux « changements » – changement de planning, de service, de méthodes, de prescriptions, de modes de transmission, introduction de la traçabilité, de la flexibilité, de l'informatique – consiste en la défense de la défense. La routine, en tant que défense, protège celui qui est mis en situation « impossible » du pire, mais l'immobilise en même temps dans une répétition qui le dessert objectivement et dont il souffre subjectivement.

Cesser d'y mettre du sien emporte également avec lui la possibilité de participer à une activité de renormalisation du travail, et donc de participer au travail d'organisation. Les personnes routinisées semblent accepter la prééminence des idéaux imposés sur leurs idéaux professionnels : ils ne vont plus « se battre » pour défendre, face à un patient ou client, face à un administratif ou un expert, leurs propres normes de travail contre celles qui leur sont proposées et finalement imposées. Sans doute est-ce là le plus grand renoncement : cesser de défendre son idéal de métier. Ceci fragilise le genre professionnel de manière radicale, c'est-à-dire à sa racine. L'idéal prescrit s'impose sur l'idéal construit collectivement dans le travail réel, sans remplacer les fonctions qu'il exerçait. L'absence d'idéal est d'autant plus dur à supporter qu'il faut « donner le change ». Travailler seul et sans idéal constitue une difficulté subjective immense, d'autant que l'on est confronté à la vieillesse, à la démence et à la mort, mais également lorsque l'on doit, huit heures par jour, porter des plateaux tout en ayant l'air convivial et enjoué.

Les « pratiques » se montrent soucieux de « mettre des limites », et ce d'autant que le travail n'en a pas. Ils bornent leur attitude compréhensive à l'égard des clients et usagers, s'attachant à résoudre avant tout des « cas ». Ils tentent de réduire tout ce qui pourrait faire appel au doute ou à l'émotion dans leurs interactions, afin de laisser le sujet loin d'elles. Ils travaillent à ce que cette relation de service soit une rencontre d'acteurs et non de sujets, sans toutefois verser dans la relation purement légale-bureaucratique. Ils érigent de ce fait une sorte de barrière entre leur subjectivité et celle de l'utilisateur ou du client, laissant, si possible, à côté du travail, les questions existentielles qui pourraient surgir. Ils sont très préoccupés à protéger la frontière vie privée / vie professionnelle, même si, dans les services, elle est encore plus difficile à maintenir (Ph. Davezies, 1992). Si nombre d'entre eux font des heures supplémentaires sans même les déclarer systématiquement, c'est en connaissance de cause. Ils tiennent à rappeler alors qu'ils sont de l'autre côté de la limite horaire. Ainsi, la prise en compte et le rappel des limites concernent l'activité de travail, mais aussi ses conditions. C'est une manière de fixer quelques repères auxquelles se référer, là où l'idéal normalisé les avait abrasés.

L'appellation de « pratique » exprime le caractère désenchanté et utilitaire de l'attitude. La routine permet de « faire tourner » les services opérationnels. Si les hiérarchiques de ces agents routinisés se désolent de cette

attitude conservatrice, ils constatent aussi qu'elle leur apporte une grande stabilité dans les unités de production. Elle assure non pas l'atteinte de l'idéal, mais au moins le fonctionnement régulier de la production de service. Ils reconnaissent alors, non sans grimacer, que l'attitude routinière a ses avantages. En même temps, cette routinisation donne lieu à des ratés. Un acte posé dans être pensé est souvent maladroit par rapport à la situation singulière et à la personne qui s'y trouve, pouvant aller, dans le cas de la gériatrie, jusqu'à donner lieu à une forme de maltraitance « par négligence ». Dans tous les cas, la routinisation de soi est d'abord une maltraitance de soi en tant que sujet pris dans la contradiction de la norme d'idéal.

Une seconde manière de résoudre la tension entre la norme d'idéal et l'action consiste à « lâcher », cette fois, non pas l'idéal, mais la collusion avec les limites concrètes dans le travail. Nous abordons alors l'attitude des « enchanteurs ».

Les enchanteurs : l'évitement du réel

Pour sortir de la tension entre l'idéal exigé et le travail possible, une autre solution consiste à garder la référence à la norme d'idéal, mais à éviter de se confronter aux limites concrètes de sa réalisation. Les personnes dans ce cas ont supprimé la tension en ne fréquentant plus les lieux où se fait le travail, évitant ainsi de se confronter aux limites et contradictions ontologiques, sociales, organisationnelles, éthiques et techniques de l'activité. Cette posture n'est donc possible que pour ceux qui peuvent être durablement salariés sans avoir à s'approcher du lieu de fabrication des services. Il s'agit majoritairement des personnels du siège, directeurs, fonctionnels et « experts » (bureaux d'étude, qualitatifs, responsables des ressources humaines, de la communication, du contrôle de gestion, internes ou externes à l'organisation elle-même), tous localisés à bonne distance des restaurants et hôpitaux, c'est-à-dire des clients et patients. Il peut s'agir également, nous l'avons vu, de cadres opérationnels qui ont réussi à s'extraire de l'activité du service en se réfugiant dans leur bureau ou dans les réunions organisées par le siège.

Les dirigeants et fonctionnels sont à des positions qui leur permettent d'agir significativement dans le travail d'organisation, mais se disent impuissants à maîtriser « ce qui compte » dans le travail productif. Ils sont soucieux « de faire quelque chose » pour améliorer la prestation fournie aux clients et usagers, mais ne peuvent pas le faire eux-mêmes. Ils éprouvent alors un sentiment double, de pouvoir et d'impuissance. Une manière de sortir de cette tension peut être de fabriquer de l'idéal et de le normaliser. Plus les dirigeants souhaitent agir sur le service, plus ils tendent à produire des référentiels idéaux. La production de normes idéales permet de sortir de l'impuissance vécue.

Fabriquer des prescriptions de toute-puissance est une solution fonctionnelle à plusieurs titres. C'est une solution économique du point de vue du travail d'organisation : elle évite d'avoir à médier des contradictions complexes. Prescrire de l'idéal en surplomb des situations concrètes est une manière d'esquiver le travail de médiation des tensions. Cette posture permet de réduire considérablement le travail de confrontation aux

détails de l'activité, quand bien même il serait connu et reconnu que ce sont eux « qui comptent ». Les enchanteurs « poussent les détails vers le bas » tout en gardant le bénéfice pour eux (R. Jackall, 1988, p. 20-21). Ils se protègent de la remontée des pressions du « terrain ». L'évitement du détail par le recours à des discours généralistes, abstraits et idéaux permet donc des économies importantes dans l'activité. Prescrire de l'idéal présente un avantage moral également. Cette posture permet de prouver que l'on travaille. Les « enchanteurs » évitent ainsi l'accusation, qui pourrait leur être faite, d'indifférence aux situations concrètes (spécialement dans le cas des services publics lorsqu'ils traitent de situations sociales et sanitaires dégradées). Ils démontrent leur souci de traiter les problèmes et d'améliorer les situations. Ils veulent même qu'elles deviennent idéales ! Prescrire l'idéal est un acte de travail moralement satisfaisant dans la mesure où il permet d'exprimer un souhait (dont rien ne nous permet de douter qu'il ne soit sincère) d'améliorer la vie de chacun – destinataire du service, salarié, administrateurs – dans les organisations. En outre, la délégation des détails permet de rester en position de pouvoir dénoncer les erreurs et insuffisances de l'organisation et d'éviter ainsi le sentiment de culpabilité qu'une connaissance plus poussée des problèmes concrets pourrait générer. Cette attitude autorise ceux qui sont objectivement des « dominants » à se (re) présenter ici comme des victimes du système. L'évitement du « terrain », c'est aussi l'évitement de l'altérité et de la différence sociale. Il permet, tout en travaillant, d'éviter la confrontation physique, sensitive, aux personnes à qui s'adressent ces prescriptions et à leurs situations de travail objectives. S'ils disent savoir la dureté de leur situation, ils créent néanmoins rarement l'occasion d'aller l'éprouver dans une interaction et encore moins dans un échange intersubjectif. Ils risqueraient de brusquer le sujet, maintenu ici de l'autre côté de l'activité par la barrière d'une naïveté feinte à l'égard des situations de travail réelles.

À la différence des cas précédents, les enchanteurs ne sont pas isolés, au contraire. L'essentiel de leur activité consiste à travailler avec d'autres, sur des « plans », « chartes », « projets » et autres dispositifs de gestion. La production d'idéalité est inscrite dans un groupe qui lui donne vitalité et répondant : les enchanteurs sont isolés du « terrain » mais sont en forte interaction entre eux. Ils se reconnaissent et se retrouvent à grande fréquence, dans des réunions, comités, commissions, groupes projet, ou séminaires. Ils travaillent finalement en apesanteur, dans des sortes de « bulles organisationnelles ». Bulles sensibles, puisqu'ils évitent d'être en situation de voir, toucher et entendre les patients déments comme les clients exigeants. Ils évitent la promiscuité des corps et des cris, celle des odeurs de friture et des bruits d'assiettes. Ils sont dans des bureaux ou dans des salles de réunions. Ils œuvrent avec énergie et précision au maintien de cette séparation. Le confort physique et sensoriel que procure la localisation dans des sièges confortables, de même que les réunions de travail dans des lieux luxueux avec, éventuellement, une restauration raffinée, n'est pas anecdotique. Au-delà du contentement qu'ils procurent, ce sont des lieux et des temps éloignés de l'activité de service, c'est-à-dire, finalement, du travail. Alors, les urgences et les problèmes opérationnels prennent une certaine vulgarité, tout en devenant assez insignifiants ou du moins abstraits. Les discours et les contestations « du terrain » apparaissent, du point de vue de l'idéal, un peu minables. Les enchanteurs se retrouvent en discussion avec des

collègues ou pairs ayant un niveau d'éducation assez homogène, procurant, là aussi, un confort social, un « entre soi » rassurant et parfois sympathique. Cette bulle est alors aussi sociale. Dans ce groupe, le « savoir-être » est hautement valorisé et volontairement développé. Cette compétence est essentiellement porteuse d'une norme sociale d'internalité (S. Bellier, 1998) et relie les membres plus fortement que leur métier ou leur profession. Il s'agit, de ce point de vue et pour reprendre un terme de Courpasson et Livian (1991), d'un « ensemble professionnel artificiel ». La cohésion du groupe tient par la grande conformité sociale à des codes de comportements sociaux, quand bien même il ferait du non-conformisme une valeur, voire un moyen de retourner la critique qui lui serait adressée (L. Boltanski & E. Chiapello, 1999). Cette bulle est aussi stratégique, au sens crozérien du terme, dès lors que se crée une complicité collective sur cette position d'évitement du réel et des avantages qu'elle procure. Cette bulle est aussi langagière, nous l'avons évoqué. La connivence qui s'instaure entre ceux qui parlent de l'idéal et évitent le contact avec le travail de service est portée par un langage commun, abstrait et apparemment brillant. Dans cette bulle, il est possible de fabriquer du discours à l'infini, en agençant des mots tels que « gérer », « qualité », « transparence », « responsabilité », sans aborder les conditions concrètes de travail et de vie concernées par la prestation d'un service de masse. Le déni de la contradiction, des limites et de la complexité produit des discours fondés sur des théories simplistes. Ces prescriptions finissent par ressembler à des incantations ou à des prières.

À certains égards, les enchanteurs ont recours à une forme de pensée magique (A. Hatchuel, 1996). Car enfin, cette bulle est aussi cognitive. Les manières de poser les problèmes et de les traiter sont homogènes. Les contradictions sont considérées comme des problèmes, les conflits comme des fautes. Ensemble, ils tendent à transformer les questions de nature politique en équations techniques. Cette pensée opératoire est une manière de ne pas se coller au travail d'organisation, mais de faire semblant. Elle consiste à s'en remettre à des clichés (la « modernisation », le « dynamisme », etc.), à des schémas d'action préconstruits (*benchmarking*, *reengineering*, etc.) de type ultrarationnel et / ou magique, postulant que tout problème a sa solution et que toute solution est applicable à la situation concrète locale. Le rétrécissement de la pensée sur le travail est concomitant d'une activité intense et parfois débordante sur son organisation idéale. La réflexion critique sur leur propre travail est comme suspendue à la bonne conscience que peut donner le sentiment de travailler à « toujours plus » de qualité, de rentabilité, d'éthique et de sécurité. Du haut de cette bulle, il arrive cependant que ces personnes expriment un sentiment d'impuissance et de vide. À force de ne faire que l'acteur dans un décor brillant, le sujet développe parfois la nostalgie de la sensation des limites et de l'altérité réelles. Une envie « d'aller sur le terrain ». Mais rares sont ceux qui font le pas, tant ils savent jouir d'une position sociale privilégiée : celle qui permet de pouvoir exiger de vivre dans un monde idéal que l'on a inventé et que les autres devront réaliser.

Les personnes qui adoptent cette attitude forment un groupe mais pas un collectif dans la mesure où ce qui les relie n'est pas le travail, mais précisément son déni. Si l'on emprunte à l'analyse de F. Sigaut (1990), il s'agit de personnes (« ego ») qui sont en relation avec d'autres (« autrui ») sans être en relation avec le « réel », c'est-à-

dire dans une situation de type sectaire. Ce groupe tend à exclure non seulement ceux qui ne partagent pas ses représentations, mais également ceux qui tenteraient de faire entrer des informations, mêmes utiles, relatives à l'activité qui se déploie « sur le terrain » et qui viendraient rappeler les limites, contradictions et la complexité du travail de service de masse. Lorsqu'une personne fait irruption – effraction – dans une réunion pour aborder des questions concrètes, elle est rejetée et disqualifiée par des réactions de mépris amusé, pour ces « petites » questions. Les réactions peuvent être le retour à l'envoyeur (c'est celui qui envoie la question qui va être chargé de la régler, quand bien même il ne serait pas en situation de pouvoir le faire), l'exclusion physique de la personne de ces réunions, sa placardisation » (D. Lhuillier, 2002) ou son licenciement. La hiérarchie sociale et professionnelle est indexée sur la possibilité d'intégrer ce groupe des « enchanteurs ». Ceux qui ne tentent pas de la rejoindre ou de négocier avec elle deviennent des résistants.

Les résistants à la norme sociale d'idéal

Il est une quatrième attitude possible face à la prescription de toute-puissance : celle qui consiste à dénoncer la norme d'idéal. Par l'acceptation des limites, l'action ne se réfugie ni dans la toute-puissance ni dans l'impuissance. Elle est socialement déviante dans un milieu qui a normalisé l'idéal. La rareté des personnes qui optent pour cette attitude n'ôte en rien sa valeur sociologique, au contraire. Elle donne à voir ce que seraient la déviance et la résistance par rapport à la norme dominante.

Où qu'ils se trouvent dans l'organisation, ces sujets mettent ou plutôt reconnaissent les limites à leur activité, tout en maintenant leur idéal professionnel. Chez ces personnes, le mot limite revient sans cesse : « j'ai compris que j'avais des limites », « à un moment on sait qu'on ne pourra pas changer les choses, qu'on est limité ». Ils revendiquent de nombreux autres centres d'intérêt en plus de leur travail, comme pour montrer qu'ils ne sont pas totalement dépendants, d'un point de vue social et narcissique, de leur activité professionnelle. Ils soulignent et intègrent dans leur action les limites, qu'elles soient les leurs, celles des collègues, celles de l'organisation ou celles des usagers et clients. Ils abordent leur travail compte tenu de ces limites. Cette prise en compte n'est pas, comme chez les « pratiques », une attitude défensive. Ils ne cherchent pas à « mettre des limites » : ils reconnaissent qu'elles existent et travaillent à partir de cette hypothèse. Contrairement aux « pratiques », ils n'ont pas renoncé à leur idéal au travail. Néanmoins, ils ne considèrent pas que cet idéal est exigible : il a gardé son statut de modèle de perfection qui guide l'action sans toutefois l'écraser sous le poids de sa normalisation. Il reste une référence, un horizon qui oriente l'action sans l'aplatir à une obligation. Ils considèrent que la prescription de toute-puissance est irrecevable et accusent violemment, ou avec amusement, la norme sociale d'idéal. Cette posture relève, pour reprendre un terme proposé par E. Enriquez (1997, p. 135-136), de l'éthique de la finitude, comme ce qui « relève de l'acceptation de l'impuissance, de la prise de conscience des limites ». De ce fait, les résistants à la norme de l'idéal questionnent de manière récurrente les limites. Où sont-elles ? Quelles sont celles que le collectif doit faire respecter ? Celles que l'on doit redessiner ? L'interrogation ouverte sur les limites revient en fait à réaliser un travail d'organisation locale

en même temps qu'un travail subjectif important. Dans cette posture, la subjectivité est mise au travail et travaillée en retour par les difficultés que rencontre l'acteur au travail. L'acteur et le sujet cherchent ici à trouver un accord, imparfait mais possible, qui permette d'agir au mieux, pour les deux, dans des situations réelles. Si leurs intérêts sont divergents ou inconciliables, les « résistants » favorisent l'expression de la tension, sa mise en discussion, plutôt que son évitement par l'idéalisation. Contrairement aux « pratiques », ils ont pour préoccupation de maintenir une réflexivité et une controverse professionnelles importantes. Ils recherchent la confrontation, explicitent les contradictions, les travaillent. Lorsqu'ils trouvent des collègues ayant la même posture, ils créent des lieux d'échange. Il s'agit alors pour eux de parler de leurs difficultés, des impasses, des limites de leur activité et de construire avec eux des solutions, en acceptant qu'elles ne soient que bricolées et provisoires. Ce faisant, ils construisent un idéal de métier, qui, en retour, sert de tuteur à leur action individuelle et collective.

L'idéal de métier développé dans ces conditions se distingue souvent de l'idéal prescriptif. Aussi, bien que leur attitude soit plutôt intentionnellement discrète, ces personnes heurtent de plein fouet le fonctionnement collectif fondé sur la norme d'idéal. De ce point de vue, ils sont considérés par leur entourage (pairs, collègues, destinataires du service) comme « gênants », voire déviants, et en tous les cas résistants. Les échanges à propos des pratiques professionnelles se déroulent en marge des dispositifs organisationnels qui prévoient la « participation » des personnels qui traitent, eux, davantage de l'application de la norme d'idéal. Dans les entreprises privées, ils ont une situation professionnelle marquée par une précarité chronique. Dans la fonction publique, ils vivent dans les zones ombragées de l'organisation. Dans les deux cas, leur situation sociale apparaît comme la sanction d'un comportement marginal : celui qui consiste à contester par l'inertie, le rire ou un zèle décalé, la norme d'idéal. Car mettre des limites au travail prête le flanc à la critique. « Savoir dire non », nommer les contradictions et rechercher leur mise en discussion, dire qu'« on sait pas faire », est interprété comme du mauvais esprit par les hiérarchies opérationnelles et fonctionnelles, les collègues et les destinataires du service. Perçus comme des gens « qui n'y croient pas », ils peuvent mettre en danger les autres, ce qui les rend d'une certaine manière infréquentables.

Le travail dans un contexte de normalisation de l'idéal connaît donc des destins variés selon l'arbitrage que le sujet pose, compte tenu de sa situation objective dans la structure et de son histoire subjective au travail. La combinaison de ces postures permet de comprendre le phénomène de normalisation de l'idéal comme une construction sociale : elle est une solution managériale pratique et moralement satisfaisante face au sentiment d'impuissance à prescrire et contrôler le travail réel. L'écart entre le travail prescrit et le travail possible peut mobiliser certains sujets dans un fonctionnement tout-puissant, ou en routiniser d'autres. Dans les deux cas, ces attitudes sont utiles pour le fonctionnement en même temps qu'elles maintiennent et même renforcent la normalisation de l'idéal. Ceux qui raillent le caractère idéal et normé de la prescription sont marginalisés.

Dans cette dynamique sociale et subjective, l'idéal de chacun des sujets est travaillé en retour. Il pourrait servir d'étalon à la mesure des rapports de domination dans les organisations. Les enchanteurs peuvent construire des idéaux organisationnels et sociaux et même espérer qu'ils seront réalisés. Les « héroïques », en prenant au sérieux l'obligation de réaliser l'idéal, le vivent de manière tyrannique. Les « pratiques » tentent de réduire leur implication subjective au travail, et ont étouffé leur propre idéal. Ceux qui tentent de maintenir l'idéal à sa place, c'est-à-dire de l'autre côté de la limite du réalisable, doivent le faire presque clandestinement. Les trois premières attitudes participent à la normalisation de l'idéal quand bien même elle produirait des effets sociaux et psychologiques jugés néfastes. Notamment, elle contraint les salariés à une simulation de leur travail prescrit et à une dissimulation de leur travail réel.

Les départs d'une organisation : une manifestation de l'idéal au travail

Récit d'une intervention sociologique dans une entreprise dite libérée

Par Christel Décatoire

Mémoire de Master 2, Mention Sociologie, Parcours Sociologie et Développement des Organisations

Université Lyon 2, Année universitaire 2020-2021

Ce mémoire est le récit d'une intervention sociologique réalisée en 2020-2021 dans l'entreprise dite libérée de La Cordée pour répondre à la commande suivante : comment améliorer les processus de départ des salarié-e-s de l'organisation ?

Quelles sont les causes possibles des départs ? Quels sont les effets du contexte organisationnel « libéré » sur ce moment de la relation employé-e - employeur ? Comment celui-ci s'inscrit-il dans la trajectoire professionnelle des salarié-e-s ? Au-delà du comment, ce sont aux causes possibles des départs que nous avons été amenée à nous intéresser en cherchant des réponses dans l'activité réelle et vécue, dans le fonctionnement libéré de l'organisation mais également dans les représentations idéalisées qui traversent l'organisation.

C'est en effet par le prisme du concept d'idéal au travail, de la sociologie clinique et de la sociologie de l'activité que nous avons tenté d'éclairer la problématique des départs, en analysant le faisceau prescriptif formel et informel à l'œuvre dans l'organisation.

Ce mémoire apporte un point de vue sociologique original sur la question des départs en s'appuyant sur les récits des salarié-e-s qui restent et sont témoins des départs. Il permet également de s'interroger sur la manière de traiter les départs dans une organisation dite libérée. Il invite enfin à observer les effets des représentations idéalisées à l'œuvre dans les organisations qui se veulent alternatives, que l'on trouve notamment dans le secteur de l'économie sociale et solidaire.

Mots clefs : départs – rupture conventionnelle – ressources humaines – entreprise libérée – holacratie – gouvernance partagée – économie sociale et solidaire (ESS) – coworking – idéal – intervention – sociologie – sociologie clinique – sociologie de l'activité.